الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

الضغط المهني عند المديرين
و
علاقته باستراتيجيات المقاومة وبتقدير الذات

دراسة ميدانية بمدينة الجزائر والوسط الجزائري

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعـي

من إعداد الطالبة:
بوعافية نبيلة

تحت إشراف:
الأستاذ: سماح عبد الواحد

السنة الجامعية: **2001 / 2002**

كلمة شكر

الحمد لله الذي يسّر لي سبلا ، لم يكن لي دون عونه أن ألجها و أثابر السير فيها ، فله بذلك الحمد و المنّة .

ثم بعدها أجزل الشكر لأستاذي الدكتور عبد الواحد سماح ، على سعة الصدر و حسن التوجيه فله مني إقرارا بالفضل و اعترافا بالجميل.

هذا و لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل مديري المؤسسات الإقتصادية اللذين تعاملنا معهم ، و اللذين بثقة و حسن إستقبال ، قبلوا المشاركة في هذه الدراسة ، بل و أضافوا التشجيع لي و أبدوا إعجابهم لمثل هذا الموضوع.

الفهرس

العناوين | الصفحة

الفصل الثالث : المديرون

الفصل الرابع : إستراتيجيات المقاومة

الفصل الخامس : تقدير الذات

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

الفصل السابع : نتائج الدراسة الميدانية

فهرس الجداول

مقدمة

يشهد العالم المعاصر ثورة في المعلومات ليس لـها مثيـل ، تحولـت معـها الكـرة الأرضية إلى " قرية عالمية " و ما كان ذلك ليحدث لو لا حركة التقدم العلمي و الاكتشـافات التكنولوجية الحديثة التي لعبت دورا كبيرا في تحقيق الرفاهية للبشرية قاطبة ، بيد أن الإنسـان سرعان ما دفع ضريبة هذا التقدم إذ أصبح يعيش عصر السرعة ، و أخذتالحياة اليومية فـي التعقيد ، و إيقاع الزمن يسرع كثير عن ذي قبل ، و بدأت تظهر أمراض عديـدة فـي هـذا العصر و تعرف " **بأمراض المدنية** " التي ما فتأت تهدد و تفتك بصحة الإنسان النفسجسـمية ، و أصبحت الضغوط النفسية أو ضغوط العمل سمة من سمات هذا العصـر حيـث يعتبرهـا البعض " **مرض القرن العشرين** " (**ألبراش**، 1979 ، ALBRECHT) ويعتبرها آخـرون " **القاتل الصامت** " (**بارون و جرين بارغ** ، 1990 ، BARON ET GREEN BERG) .

و قد استحوذ ضغط العمل على اهتمام العديد من دول العالم ، كالولايـات المتحـدة و أوروبا الغربية ، و تعمل هذه الدول جاهدة على تقدير حجم الخسـائر التـي تلحقـها هـذه الظاهرة بمؤسساتها على المستويين المادي و البشري ، ناهيك عن قيام تلك الدول بعقد العديـد من المؤتمرات العلمية ، و الندوات و البرامج التدريبية المختلفة بغية توعية العاملين و تثقيفـهم حول أفضل السبل لإدارة الضغوط و السيطرة عليها . (**العتيبي**، 1997)

و على الرغم من أهمية هذا الموضوع ، و ارتفاع التكاليف التي يلحقها باقتصاديـات الدول من ناحية و خطورته على صحة الأفراد من ناحية أخرى ، إلا أنه لم يـلاق الاهتمـام الكافي في بيئة العمل العربية ، حيث لا يوجد سوى النزر اليسير من الدراسـات المتفرقـة ، التي تتركز غالبيتها على مصادر و محددات ضغط العمل لدى العاملين فـي قطـاع التعليـم (**العتيبي** ، 1997) ، إضافة إلى بعض الدراسات عـن الممرضيـن و المديريـن كدراسـة **العواملة** (1994) و دراسة **مقدم** (1989) ، غير أن هذه الدراسات على العموم و من حيث الكم لا توفي الموضوع حقه نظرا إلى أهميته و أثاره ، لذا تأتي هذه الدراسـة ضمـن هـذا الواقع كإضافة للدراسات الأخرى لتهتم بالضغط المـهني عنـد المديريـن و مـدى علاقتـه باستراتيجيات المقاومة و بمستوى تقدير الذات ، و لهذا الغرض قسمت الدراسة إلـى سـبعة فصول ، الأول خاص بالضغط والذي حدد فيه مفهومـه ومراحلـه وأساسـه البيولوجـي ،

أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى معنى الضغط المهني والعوامل المساهمة فيه وانعكاساته وكذا استراتيجيات إدارته.

في حين تناول الفصل الثالث مفهوم المديرون ، وظائفهم ، أدوارهم ، خصائصهم الفردية ومصادر الضغط المهني عندهم.

بينما ضم الفصل الرابع تعاريف مفهوم المقاومة ، التناولات النظرية له، وأخيرا النظرية المعرفية للضغط والمقاومة.

هذا وقد شمل الفصل الخامس على تعاريف مفهوم الذات ، التناولات النظرية له ، أهمية ووظيفة الذات ، أبعاد الذات ، و التي ركز فيها على بعد واحد و هو تقدير الذات ، أين تم تعريفه ، تحديد مستوياته و أهميته .

أما الفصل السادس فتعلق بالدراسة الميدانية و التي ضمت الدراسة الاستطلاعية حيث تم فيها التأكد من الصدق الظاهري للمقاييس و ثباتها و الدراسة النهائية التي عرف فيها بمنهج الدراسة ، عينة الدراسة، مكان الدراسة ، وسائل القياس ، طريقة جمع البيانات والتقنيات الإحصائية .

في حين خصص الفصل السابع لعرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها ، إذ تم تقديم و مناقشة نتائج كل من استمارة المعلومات العامة و فرضيات الدراسة.

هذا و قد انتهت الدراسة باستنتاج عام و بجملة من التوصيات .

إشكالية الدراسة :

لم يعد العمل في المجتمعات وسيلة لكسب الرزق فحسب، إنما أصبح بالإضافة إلى ذلك، وسيلة لإشباع كثير من الدوافع و الحاجات النفسية للفرد العامل، مثل حاجات الأمن و التقدير الاجتماعي و تقدير الذات و تأكيدها، ذلك أن العمل هو محور النشاط الاجتماعي .

و مع التحوّل الاقتصادي الذي عرفته معظم الدول، من اقتصاد مسيّر أو مركزي إلى اقتصاد السوق، انجر عنه تغيرات اقتصادية أهمها أن المؤسسة كعامل اقتصادي تعتمد في وجودها من عدمها على مبدأ الفعالية الاقتصادية و النتائج التي تحققها، فهو إذا محيط فيه كثير من التغيرات، يسقط فيه الاحتكار و تفتح على مصراعيها أبواب المنافسة، هذا الجو الذي تخضع له المؤسسة يعرّض الإطار المسير و كل المجموعة المؤطرة للمؤسسة إلى ضغوط مهنية ، قد تؤثر سلبا على مردوده ضمن المجموعة ، و بالتالي على المجموعة المسيرة ككل من حيث أن مبدأ التسيير في المؤسسة يرتكز على مفهوم التأثير المتبادل بين عناصرها، و من ثم أيضا يؤثر على فعالية المؤسسة في محيطها التنافسي وقد يعرضها إلى خسارة تؤدي بها إلى عواقب اقتصادية قد تكون خطيرة على مستقبلها الاقتصادي .

هذا ما انتهت إليه العديد من الدراسات ، إذ توصلت إلى أن ضغط العمل قد يسبب للإنسان العديد من الأمراض و الاضطرابات النفسجسمية مثل زيادة الشعور بالقلق و الإحباط ، ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع مستوى الكوليسترول (**ستيرس**، 1991، STEESRS) آلام الظهر ، التهاب المفاصل ، الصداع ، القرحة ، السرطان ، السكري ،تليف الكبد ، أمراض الرئة (**هندريكس**، 1985 ، HENDRIX) تصلب الشرايين (**بارون**، 1990 ، BARON)

أما على مستوى منظمات الأعمال ، فقد كشف تقرير لإحدى شركات التأمين صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1984 أن هناك مليون عامل يتغيبون يوميا بسبب الضغوط ، و بتكلفة تقدر سنويا ب 150 مليون دولار ، و يشمل هذا الرقم تكاليف الغياب و ترك العمل و انخفاض مستوى الإنتاجية و طلبات التعويض و التأمين و نفقات العلاج الصحّي . (**شويمر** ، 1991 ، SCHWIMER)

إلا أنه رغم انتشار العمل الصناعي و توسّعه و تأثيره على الفرد فإن الدراسة الجادة لسلوك العمل و مشكلاته في المنظمات حسب (**بوسنة** ، 1987) تعتبر ظاهرة حديثة نسبيا ، بدأ الاهتمام بها بعد التفطن إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية و من هذا المنطلق جاء الاهتمام ببيئة العمل و بالضغط المهني الذي ينعكس على فعالية المنظمة و نوعية العمل كما يشير إلى ذلك (**أرمسترونج**، 1991 ، ARMESTRONG) و يؤكده (**هندريكس** ، 1985 ، HENDRIX) في دراسته التي استهدفت التعرف على تأثير ضغط العمل في الغياب الوظيفي و الأداء الوظيفي و توصّل إلى أن ضغط العمل يرتبط بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، و هذان المتغيران يؤثران بدورهما تأثيرا مباشرا في الأداء الوظيفي.

وقد أجريت عدة دراسات على أصناف مختلفة من العمال بينت أن الضغط المهني يزداد كلما نزلنا في السلم الهرمي و مؤشرات المرض و الموت أقل لدى الإطارات العليا (**كوبر**، 1985 ، COOPER) ، في حين يرى (**ستورا** ، 1985، STORA) أن مسيرو المؤسسات الاقتصادية هم أكثر عرضة للضغط حيث أنهم يدفعون ثمن النجاح الاقتصادي لمؤسساتهم ، ففي دراسة له أجراها على مسيرين فرنسيين لمؤسسات متنافسة وجد أن 46% من أفراد العينة المستجوبة تعاني من ضغط مرتفع .

و قد وجد **فرنش و كابلان** (1970) FRENCH ET CAPLAN ، أن الهيئة التي لديها مسؤولية الأفراد تدخن أكثر، ضغط دمها مرتفع و نسبة الكوليسترول عالية لديها بالمقارنة مع المديرين الذين تنصب أعمالهم على الإشراف على غير الأفراد.

(**بغليوني و آخرون**، 1990، BAGLIONI ET AL).

و ما كتبته **قري** GRAY لدليل قاطع على أهمية العمل الذي يقوم به المأطرون المسيرون حيث كتبت تقول " إن ضريبة الموت لرجال الأعمال الذين يقعون فريسة أمراض القلب في العقد الرابع و الخامس من أعمارهم إنما هو شيء مرعب ". (**براون**، 1956)

و من الدراسات التي بيّنت أسباب و مصادر الضغط المهني عند المدراء باعتبارهم أهم الأشخاص الذين تسند إليهم العملية الإدارية، دراسة **كوبر و ستورا** ، COOPER ET STORA التي توصلت إلى تبيان ثلاثة أسباب للضغط هي : العلاقات التنظيمية ، قرارات الإدارة العليا ، وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة، وأثبتت أن هناك مظاهر ترافق الضغط المهني تتمثل في القلق والاكتئاب وآثار نفسية وجسمية وسلوكية عديدة .

(**العواملة**، 1994) .

وفي دراسات عربية حول الضغط المهني في بعض المهن الاجتماعية كالتمريض والتدريس والخدمة الاجتماعية، تبين أن مهنة التمريض هي أكثر تعرضا للضغط، تليها المهن التدريسية ثم الخدمة الاجتماعية على التوالي . **(العواملة، 1994)**

من خلال هذه الدراسات المعروضة، يتبين لنا أن الضغط المهني قد يمس أنواعا وفئات مهنية مختلفة، غير أن مصادره ودرجة التأثر به تختلف من مهنة إلى أخرى **(كوبر، 1985 COOPER)**، ومن فرد إلى آخر، فالبعض يستطيع مواجهته والبعض الآخر يكيّف سلوكه بتحدي المحيط.

وبناءا على مدى تكيف الأفراد مع ظروف الحياة الضاغطة ميّزت **شوفري (1994) CHEVRIER** بين فئة " فعّالة التكيف " تقام و تواجه ظروف الحياة بطريقة فعّالة، و فئة تقاوم بطريقة غير فعّالة يترتب عنها الشعور باليأس و العجز ، و يشير، **ديماتيو (1991) DIMATTEO** إلى أن " استراتيجية ما تكون فعالة إذا سمحت للفرد بالتحكم أو التخفيف من فعل العدوان الذي يهدّد صحته الجسدية و النفسية "

(شوايتزر و دانتزر ، SCHEWEITZER ET DANTZER , 1994)

و في المقابل توصلت الباحثة **عيطور** (1997) ، إلى أن تقدير الذات و استراتيجيات المقاومة يعتبران أهم متغيرين مؤشرين للضغط ، حيث أن تقدير الذات يؤثّر سلبا و إيجابا فارتفاع في درجة تقدير الذات يؤدي إلى انخفاض في درجة الضغط .

هذا ما يراه كل من هار و آخرون (1987) HARE ET AL حيث أن " التقدير المرتفع للذات يساهم في تحقيق الذات و يرفع من نوعية أداء الأفراد "

كما دلّت نتائج نفس البحث إلى أن الاستراتيجيات المتمركزة حول المشكل تلعب دور المؤشر الأقوى للضغط ، فكلما استعمل الفرد هذه الاستراتيجية للتكيف كلما ارتفع الضغط، في حين استعماله للإستراتيجيات المتمركزة حول الانفعال يخفّف من درجة الضغط .

(عيطور، 1997)

هذه النتيجة قد تبدو معاكسة لما أكده **شين (1984) SHINN** حيث وجدت أنه رغم اكتساب الوسائل الدفاعية المتمركزة حول حل المشكل لأفراد ذوي تقدير عالي للذات و فعالية لها مرتفعة ، غير أن تأثير هذه الاستراتيجية على الضغط المهني يظل ضعيفا و هذا لتعدد مصادر الضغط المهني و تنوّعها . **(عيطور ،1997)**

انطلاقا مما سبق ستركّز الدراسة الحالية على معرفة شـــدة الضغــط المـــهني عنـد المدراء الجزائرين و هذا في مصادره المختلفة و مدى علاقة كل من اســتراتيجيات المقاومـــة و مستوى تقدير الذات به. و استنادا لكل المعطيات المقدمة نطرح التساؤلات الآتية :

1- هل يعرف المديرون ضغطا مهنيا مرتفعا (يفوق المتوسط) فيمــا يخــص مصــادره الستة المختلفة (العمل في حد ذاته ، الدور الإداري ، العلاقــات البينشــخصية ، الســيرة المهنية و الإنجاز ، البنية و الجو التنظيمي ، التواجه البيت - العمل) ؟

2- هل يميل المديرون إلى استعمال اســـتراتيجيات حــل المشــكل لمواجهــة المواقــف الضاغطة؟

3- هل يملك المديرون مستوًى تقدير ذات مرتفع ؟

4- هل هناك علاقة ارتباطية بين مصادر الضغط المهني (كل علـــى حــدى) وطبيعــة استراتيجيات المقاومة المستعملة من طرف المديرين ؟

5- هل هناك علاقة ارتباطية بين مصادر الضغط المهني (كل علــى حــدى) ومســتوى تقدير الذات عند المديرين ؟

6- هل هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة استراتيجيات المقاومة المستعملة ومستوى تقديــر الذات عند المديرين ؟

فرضيـــات الدراسة :

و للإجابة عن التساؤلات الواردة في إشكالية الدراسة ، صيغت الفرضيات التالية :

1-يعرف المديرون ضغطا مهنيا مرتفعا(يفوق المتوسط) فيما يخص مصادره الستة المختلفـة (العمل في حد ذاته ، الدور الإداري ، العلاقات البينشخصية ، السـيرة المهنيـة والإنجـاز، البنية والجو التنظيمي ، التواجه البيت - العمل).

2- يميل المديرون إلى استعمال استراتيجيات حل المشكل لمواجهة المواقف الضاغطة .

3-يملك المديرون مستوى تقدير ذات مرتفع.

4-هناك علاقة ارتباطية بين مصادر الضغط المهني (كل على حدى) وطبيعة اســتراتيجيات المقاومة المستعملة من طرف المديرين.

5-هناك علاقة ارتباطية بين مصادر الضغط المهني (كل على حدى) ومستوى تقديــر الــذات عند المديرين .

6-هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة استراتيجيات المقاومة المستعملة ومستوى تقدير الذات عنـد المديرين.

هدف الدراسة

ليس هناك شيء أهم من صحة الإنسان ، إذ يمكن القول أن غالبية الباحثين في جميع المجالات يسعون للوصول إلى نتائج تحقق بشكل مباشر أو غير مباشر ظروف تساعد الإنسان على العيش في صحة جسمية و نفسية و عقلية سليمة (**مقدم ، 1996**) و المديرون بحكم مواقعهم الاستراتيجية الحساسة يتعرضون لعوامل الضغط و الإجهاد أكثر من غيرهم ، هذا ما يؤثر على فعاليتهم داخل المؤسسة من جهة و على صحتهم من جهة أخرى .

و نظرا لأهمية الضغط المهني و خطورته في آن واحد ، تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد مستويات الضغط المهني عند المديرين الجزائريين في مصادره المختلفة و مقارنتها بالمستويات العالمية ، و هذا لغرض تحسيسهم بأهمية هذا الموضوع و بخطورة انعكاساته على صحتهم النفسية و الجسمية ، و بالتالي على المصير الاقتصادي للمؤسسات التي يديرونها ، و من ثمة البحث عن أنجع الاستراتيجيات لمقاومته ، بالإضافة إلى تحديد أثر مستوى تقدير الذات في التخفيف أو الزيادة من حدة أو شدة الضغط المهني .

تحديد المصطلحات

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات أساسية وجب تحديد مفهومها وفقا لمقتضيات البحث ، و قد شملت ما يلي :

الضغط المهني :

لقد تم تناول مفهوم الضغط المهني ، من خلال وجهات نظر مختلفة ، و نظرا لتعدد هذه التعاريف ، فلقد تم تبني تعريف **(كوبر ، 1981 ، COOPER)** لأنه تم استخدام أحد مقاييس مؤشره و المتعلق بمقياس مصادر الضغط في مكان العمل ، حيث يعرف الضغط المهني بقوله " هو إدراك سلبي ينتج عن مقاومة غير ملائمة لمصادر الضغط مما يؤدي إلى نتائج سلبية على الصحة النفسية و الجسمية "

المديرون :

لقد تعددت و اختلفت التعاريف التي قدمت حول المديرين ، فهناك من عرفهم على أساس وظائفهم و مسؤولياتهم داخل المنظمة التي يترأسونها و يديرونها ، و هناك من عرفهم انطلاقا من وضعهم و المكانة التي يشغلونها في الهيكل التنظيمي ، و حتى لا نتيه في جملة هذه التعاريف ، تم تقديم التعريف الإجرائي للمدير المتعلق بالدراسة الحالية و المتضمن ما يلي :" المدير هو ذلك الشخص الموجود على رأس منظمة أو هيئة ، مكلف بالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة ، كما هو مسؤول كذلك على تسيير المستخدمين الذين هم تحت إدارته ، بما يضمن تحقيق الأهداف المتوخاة و السياسات المسطرة " .

استراتيجيات المقاومة :

في هذه الدراسة استعمل مقياس **(بولهان و جماعتها ،1994، PAUL HAN ET AL)** لتحديد استراتيجيات المقاومة المستعملة من طرف المديرين ، و في المقابل تم تبني تعريف صاحبة المقياس و جماعتها ، و في هذا السياق تعرف المقاومة على أنها " مجموع

السيرورات التي تتوسط الفرد في حد ذاته و الحادثة المدركة كتهديد ، من أجل التحكم فيها أو تجاوزها أو الإنقاص من أثرها على الرفاهية الجسمية و النفسية " .

تقدير الذات :

لقياس مستوى تقدير الذات تم استخدام مقياس (**كوبر سميث، 1984، COOPER SMITH**) لتقدير الذات ، و في المقابل تم تبني تعريفه في هذه الدراسة ، إذ يعرفه على أنه " الحكم الذي يحمله الأفراد حول ذواتهم و هذا مهما كانت الظروف ، و هذا المعنى تعبير عن الثقة بالنفس التي يؤمن الفرد على إثرها بقدراته في النجاح ، بقيمته الاجتماعية و الشخصية و التي تترجم بالموافق المتبناة في مواجهة ظروف الحياة اليومية (الحياة الاجتماعية ، العائلية و المهنية) ."

الفصــل الأوّل

الضغط

تمهيد

إن الضغط أو الإجهاد STRESS حالة غير جديدة في حياة الناس ، غير أن الجديد فيها استفحالها و انتشارها ، فهي في تزايد مستمر كالقلق ، حيث أصبحت من سمات هذا العصر و من مرادفات أسمائه و نعوته (**علي كمال** ، 1983) ، فالناس بمختلف شرائحهم يشتكون اليوم من الضغط، حتى أصبح يشار إليه عند العامة و الخاصة " **بعلة نهاية القرن** " و نظرا لشيوع هذه الظاهرة في الحياة العامة، و في العمل ، أصبح البحث فيها يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في علم النفس و الطب، إلا أن الإشكال الذي طرح هو خصوصيات مفهوم الضغط من حيث القياس و التناول .

1 - معنى الضغط

استعار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية مصطلح الضغط أو الإجهاد أو الشدة من مجال الفيزياء ، حيث يعبر عن القوة التي تقع على سطح من السطوح أو جسم من الأجسام **كوكس** (1982) COX .

أما في الطب و البيولوجيا، فلقد أخذ الضغط معنى آخر، فهو يشير إلى عملية تتم في الجسم و إلى أسلوب الجسم عامة في التكيف مع كل التأثيرات و التغيرات و الاحتياجات و القيود التي قد يتعرض لها.

كما يعرّف على وجه التحديد بأنه " تلك التغيرات على مستوى المحيط التي تخلق لدى الكثير من الأفراد مستوى عالي من الضغط يمنعهم من أن تكون لهم استجابة عادية و هذا هو تفسير المدرسة الأنجليزية، أما المدرسة الفرنسية فأعطت له دلالة قهرية ASTREINTE (**بوداف و لعبدي** ، 1994 ، BOUDEF ET LABDI)

ويرى **كوكس** (1982) أن العلماء تعاملوا منهجيا مع الضغط من ثلاث اتجاهات هي : نموذج المثير ، نموذج الاستجابة و النموذج التكاملي أو التفاعلي (مثير / استجابة)

1-1 نموذج المثير :

يمثل النزعة السلوكية ، حيث يصف الضغط في صورة مثير يتمثل في خصائص تلك البيئات المضايقة أو المزعجة ، و من ثم فإن هذا النموذج ينظر إلى الضغط كعامل مستقل، فالأحداث و الظروف البيئية التي تؤثر علينا أو على البعض منا بطريقة واحدة،

يختلف تأثيرها من شخص لآخر، و يمكن القول أن هذا النموذج ذو طابع هندسي حيث تــؤدي الضغوط الخارجية إلى ردّ فعل الانضغاطي داخل الجسم.

غير أن هذا النموذج وجه إليه الانتقاد الآتي ، حيث أنه ليس كــل الأشــخاص الذيــن يتعرضون لنفس الحدث الضاغط يستجيبون بشكل مماثل ، فالأفراد يشعرون بطرق مختلفــة حول حدث (كالطلاق) ، فقد يكون صدمة للبعض و مصدر رضا للبعض الآخر ، كما يعــاني الكثير من أحداث الحياة السلبية بدون أن يصبحوا مرضى في النهاية .

و من أوضح النماذج التي تنظر للضغوط على أنها مثــير نمــوذج **شــارلزورث و ناتان(1984)** CHARLES WORTH et NATHAN ، الذي حدد دورتين للضغوط همــا : دورة الضيق و الانزعاج و دورة التوافق و الصحة النفسية.

(محمد السيد عبد الرحمن 1999)

1-2 نموذج الاستجابة :

و يمثل كل من النزعة الفيزيولوجية و النزعة المعرفية

1-2-1 النزعة الفيزيولوجية : و تبلور التصور القاضي بسيكو فيزيولوجيــة الاســتجابة ، كحالة حدث داخل العضوية ، تترجمها حالة عدم التوازن الوظيفــي علــى مســتوى الجــهاز العصبي و الجهاز الغددي، و ما يرافق ذلك من اضطرابــات انفعاليــة مضــرة، و مســتوى الضرر حسب هذه الوجهة ، لا يتوقف على العامل المجهد ، بقدر ما يتوقــف علــى نوعيــة الاستجابة (**فرازر** ، 1983، FRASER **و نورمــن** ،1980 ، NORMAN **و فالونتــان** ، VALENTIN ، 1974)

و عموما تحدث هذه الاستجابة ، عندما يتعرض الفرد مثلا لحادث مؤلم ، أو ينشــغل بأعباء زائدة تتعلق بالوسط العائلي أو الوسط المهني ، و كل أشكال الاستجابات العضوية تمثــل عامل مركب عام ، كسلوك نمطي ، و هو سلوك لا يتغير و يفتقر للصفات الفردية المميزة .

(**إدقار فيناك** ، 1968، EDGARD VINAK **و ليفي**، 1984 ، LEVI)

1-2-2 **النزعة المعرفية :** يقوم تصور هذه النزعة على أساس أن المحيط لا يشكل أي تركيب للتفكير و السلوك إلاّ من خلال الترجمة التي يعطيها الفرد إياه، و حسب هذا الاتجاه فالإدراك يأخذ دورا أوليا وأساسيا في حدوث حالة الإجهاد، و ما هذه الأخيرة إلا انعكاس لافتقار الفرد لنموذج معرفي مناسب مع موقف الضغط، و عليه فالضغط لا يتوقف على المحيط الخارجي، بقدر ما يتوقف على الاستجابة المعرفية، و طبيعة التفاسير و المعاني التي يضيفها الفرد على هذا الموقف (**ألان و أندري ، 1983 ، A LAIN ET ANDRE ، فرازر، 1983 FRASER و سالز، 1970 ، SELS ، ردبوغ و بيرلين، 1976 ، RADABAUGH ET PERLIN**)

فالاستجابة للضغط لا تتوقف فقط على جهاز العضوية، و إنما كذلك على الجهاز المعرفي ، فالاستجابة للضغط ترتبط كذلك بالفكرة التي يكونها الفرد عن المكان الذي يشغله و عن توقعاته الخاصة بمتطلبات المحيط و كذا امكانياته اتجاه ما هو منتظر منه (**فرازر، 1983 ،**)

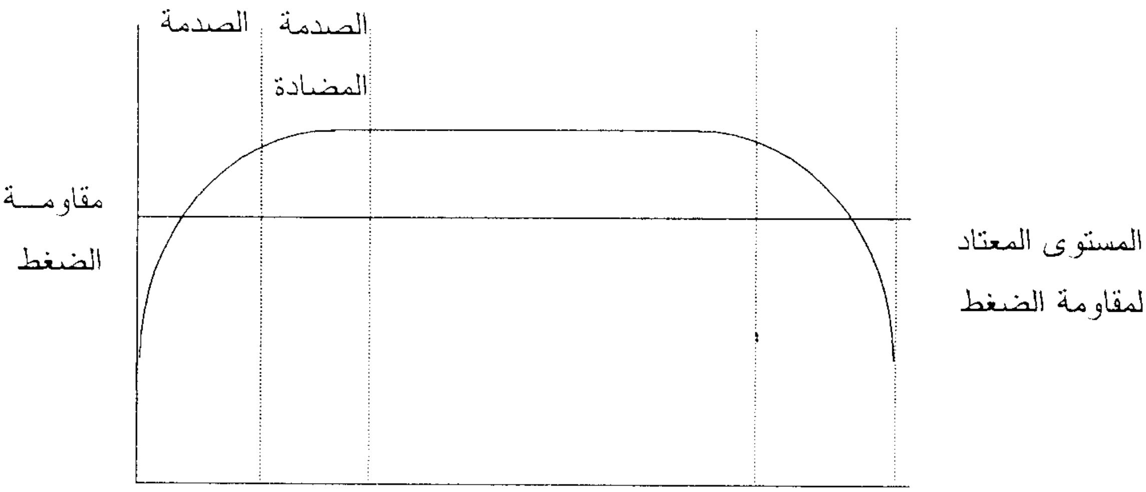
و حسب **سالز** (1970) **SELS** فالضغط يتجلى في المواقف التي يجد فيها الفرد نفسه مطالب بالاستجابة لظروف لا يملك لها استجابة ملائمة ،نتيجة عدم توفر جهازه المعرفي على صيغ تلائمية ، و في هذا الإطار نجد **ديل كارينجي** (1970) يؤكد أن الاستجابة للضغط تتضمن في الحالة الذهنية أو الاتجاه الذهني للفرد ، و الكيفية التي يفسر بها المواقف التي يواجهها، أي الترجمة الذهنية التي يقوم بها الفرد حيال مثير معين، وحسب هذا الطرح، فالأفراد ليسوا مختلفين في توازنهم بقدر ما هم مختلفين بسبب التفاسير والمعاني التي يعطونها لهذه المواقف.

1-3 النموذج التكاملي أو التفاعلي:

يحاول هذا النموذج التغلب على النظريات الآلية للضغوط التي اعتبرتها في صورة مثيرات مثل **نموذج ويل فورد (WILL FORD)**، أو اعتبرتها في صورة استجابات **كنموذج سيلي (SELYE)**، التي أهملت دور الفرد واعتبرته سلبيا بالنسبة للضغوط، ونتيجة لاستبعاد العمليات النفسية الوسيطة، فإن تلك النماذج تواجه صعوبة في التعامل مع الفروق الفردية، وتصبح غير ملائمة لأنها تهمل الدور الإيجابي للفرد في حدوث الإنضغاط، كما أنها تخفق في أن تأخذ في اعتبارها الجانب الإيكولوجي المتصل بعلاقة الإنسان ببيئته، ومن هنا ظهر الاتجاه الثالث أو التفاعلي في دراسة تأثير الضغوط والذي يمثل النزعة الجشطالتية،

2 - مـــراحـــل الضـــغـــط

حسب **سيلي (1956) SELYE** فإن دورة الضغط يمكن تلخيصها في المراحل الثلاث الآتيـــة كما هو موضح في الشكل رقم (1)



المرحلة الثالثـــة	المرحلة الثـــانية	المرحلة الأولى
الانـهيار	**المقاومة**	**استجابة التنبيه**

شكل (1) : نموذج سيلي (زملة التكيف العام)

2-1 مرحلة الإنذار أو التنبيه:

وهي مرحلة سريعة تترجم استجابة الفرد لتهديد مدرك بحيث يقوم الجـــهاز العصبـــي السمبتاوي والغدد الأدرينالية بتعبئة دفاع الجسم، حيث يتم تصريف أكبر نسبة من الادرينـــالين، وبهذه الطريقة يزداد إنتاج الطاقة لمواجهة الموقف الضاغط.

ومن مظاهر هذه المرحلة، شحوب اللون، اصفرار الوجه، زيادة نبضات القلـــب، آلام في الرأس والبطن، وتتميز استجابة الفرد السلوكية في هذه الحالة بالمواجهة أو الـــهروب، وإذا استمر تعرض الفرد للضغط، فإن العضوية تنتقل إلى المرحلة الموالية.

2-2 مرحلة المقاومة :

و في هذه المرحلة، تختفي معظم مواصفات المرحلة السابقة ، و يكون الجسم في حالـة تيقض عام و ذلك بتحريكه لمجموعة من أجهزة الدفاع ضد العامل الضاغط، حيث يناط الـدور الرئيسي لجهاز الهيبوتلاموس و الغدة النخامية، الشيء الذي يسمح بإنتـــاج أكـــبر للمضـــادات الحيوية، و زيادة مستوى النشاط الأيضي ، غير أن قدرة الفرد على المقاومة محدودة، فـــإن

كان الضغط مكثفا و استمر مدة أطول، فإن العضوية تصبح في حالة ضعف، وبالتالي تنتقـــل إلى مرحلة أخرى .

2-3 مرحلة الإنهاك :

فباستمرار تعرض الفرد للضغط ، تبدأ العضوية في استنفاذ طاقتها علـــى المقاومـــة، فتبطئ أنشطة الأجهزة الجسمية ، و عليه تصبح من الصعوبة على الفـــرد التكيـــف مـــع مـــا يتعرض له من ضغوطات، فتزيد حدة التوتر بما ينجر معها من مشاكل نفســـية و ســـوماتيه و قد يؤدي ذلك إلى الموت (**فرازر** ،**1983** ، **FRAISER** ، **نورمن** ، **1980** ، **NORMAN** **فالونتان** ، **1974** ، **VALENTIN**)

و حسب **سيلي** إذا كانت الاستجابة الدفاعية ذاتها شديدة و امتدت لفترة طويلـــة ينتـــج عنها حالات مرضية يطلق عليها **سيلي** " **أمراض التكيف** " ويعتبر المرض في هـــذه الحالـــة ثمنا للدفاع ضد العوامل الضاغطة ، و يحدث ذلك عندما يزيد الدفاع من الإمكانيات الخاصـــة بالجهاز الفيزيولوجي أو يكون الدفاع لدرجة عالية جدا (**ستورا** ، **1993 STORA**)

فالضغط إذن يؤدي إلى حدوث جملة من التغيرات البيولوجية و الفيزيولوجيـــة علـــى مستوى العضوية ، و بالتالي فالسؤال الذي يتبادر إلى أذهاننا هو كالتالي : مـــا هـــو الأســـاس البيولوجي **للضغط ؟**

3 - الأساس البيولوجي للضغط

إن الضغط يؤدي إلى تنشيط جهازين أساسيين في الجسم هما : الجهاز العصبي و جهاز الغدد الصماء .

الجهاز العصبي :

ينتظم الجهاز العصبي الإنساني في شكل هرمي يضم مكونات مختلفة، و يقع المخ في قمة الشكل الهرمي ، و يتحكم جزئين من أجزاء المخ في عواطفنا و انفعالاتنا و دوافعنا هما **الهيبوتلاموس (المهيد) و الجهاز الطرفي .**

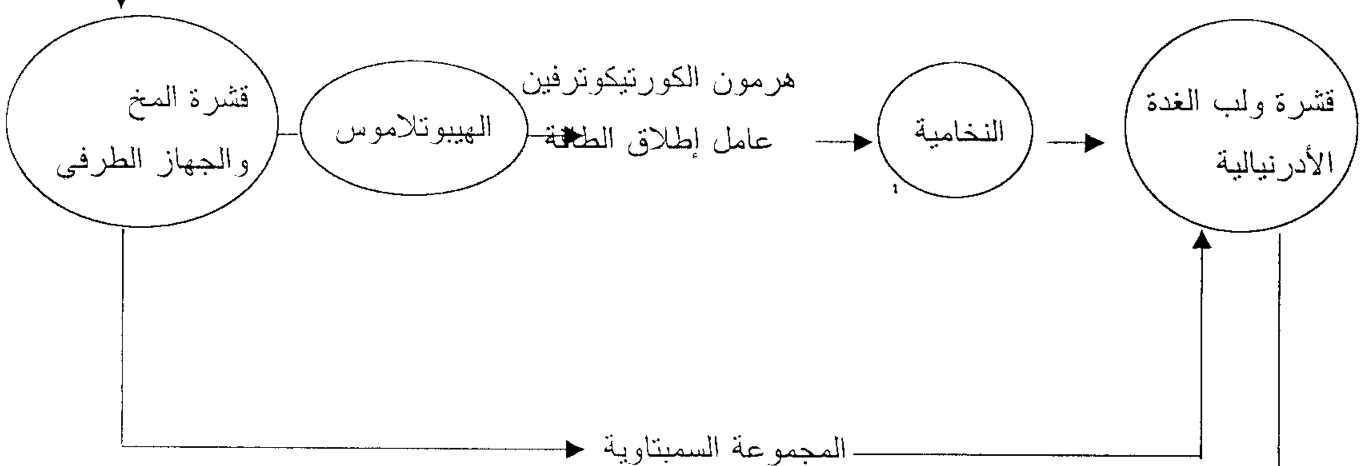
حيث يؤثر الهيبوتلاموس على الجهاز العصبي المستقل و جهاز الغدد الصماء، و يقوم **الجهاز السمباتي (أحد مكونات الجهاز العصبي المستقل)** بتنشيط الأعضاء الهامة مثل القلب و الأوعية الدموية و المعدة و غدد عديدة مثل الغدة الكظرية ، و كاستجابة للانفعال أو التوتر يحشد الجهاز العصبي المستقل موارد الجسم للطوارئ بزيادة معدل ضربات القلب و معدل التنفس و معدل حرق السكر في الدم و تصبب العرق و غيرها .

جهاز الغدد الصماء :

هذا الجهاز يتكون من الغدد التي تفرز هرموناتها إلى الدم مباشرة، و تمسح هذه الهرمونات للمخ بإرسال الرسائل الكيميائية لأجزاء مختلفة من الجسم بالإضافة إلى السيالات العصبية المباشرة ، و يعد الهيبوتلاموس المركز العصبي الذي يتحكم في الغدة النخامية التي تسيطر بدورها على بقية الغدد الصماء ، فالتأثير على الغدد الصماء يبدأ من الهيبوتلاموس ، كما يوضحه ذلك الشكل رقم (2)

أي حدث يتم إدراكه على أنه مهدد أو مصدر للتوتر بواسطة المخ الذي يقـدح زنـاد استجابة التوتر إفراز هرمون الكوتيكورتيزول

- يزيد من اسقلاب البروتين و الدهون.
- يزيد من حرية الوصول إلى الطاقة المخزونة.
- ينقص من احتراق الطاقة.



إفراز الأدرنيالين و النور أدرينالين

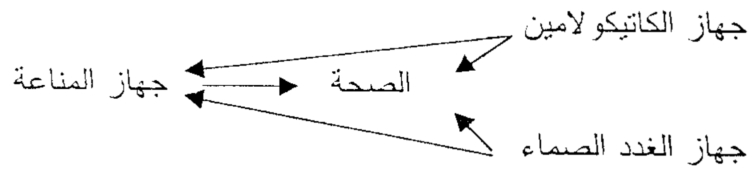
- زيادة استجابة الجهاز الدوري

(ضغط الدم الشرياني – معدل ضربات القلب، قوة رد الفعل المضاد)

- زيادة التنفس.
- زيادة تصبب العرق.
- زيادة تدفق الدم إلى العضلات النشطة ونقص إفرازه في الأجزاء التي لا تحتاجه .
- زيادة توتر العضلات.
- زيادة النشاط العقلي.

شكل رقم (2)

و يمكن اختزال النموذج السابق في الأجهزة الآتية المؤثرة على الصحة طبقا للشكل رقم (3) .



شكل رقم (3)

من خلال النموذجين رقم (2) و (3) ، تبين أن الحدث الضاغط يؤثر على العضوية إذ يؤدي إلى تنشيط جملة من الأجهزة يظهر تأثيرها على النحو الآتي :

- إذ يقوم الهيبوتلاموس بإفراز الهرمون المحرر للكوتيكوتروفين الذي يثير الغدة النخامية و يعملا معا (الهيبوتلاموس و الغدة النخامية) على التحكم في الاستجابة الانفعالية و الجوع و العطش و الهضم و السلوك الجنسي ، و تنشط الغدة النخامية بدورها الغدة الادرينالية من خلال إفرازها لهرمون الأدرينوكورتيكورتفين ACTH .
- كما تستثار الغدة الادرنيالية تستثار أيضا من قبل الجهاز العصبي المستقل و تتكون من جزئين هما **اللب (النخاع)** و **القشرة** و في استجابة للتوترات تفرز القشرة هرموناتها و هي : الكورتيزون و الكرتيزول ، أما اللب فيفرز هرموني الادرينالين و النورأدرينالين أو ما يعرف بمجموعة الكاتيكو لامين، كما تؤثر هذه الهرمونات على المخ في صورة من الصور المعقدة للتغذية المرتدة .
- أما الجزء الثاني من المخ المشارك في تنظيم الدوافع و الإنفعالات فهو الجهاز الطرفي، و يقع الجهاز الطرفي أسفل مقدمة المخ و أحد مكوناته هو **حصان البحر** ، و يتكون من نمط معدل من لحاء المخ قد انثنى إلى الأمام ليشكل السطح البطني للقرن الأصغر من البطين الجبهي، و رغم أن الوظائف الكلية لحصان البحر غير معروفة تماما إلا أنه يلعب دورا هاما في الذاكرة و في استجابات انفعالية مثل الغضب و أنماط مختلفة من الظواهر الجنسية ، و يستجيب حصان البحر لهرمونات الكورتيزون و الكرتيزول اللذان يفرزان من لحاء الغدة الكظرية، و تساعد التغذية الراجعة لهذين الهرمونين حصان البحر على تجنب استجابة التوتر **(محمد السيد عبد الرحمن ، 1999 ،)**

يمكن القول أن الضغط ناتج عن العلاقة بين أسبابه و الطريقة التي يستجيب بها الجسم لهذه المسببات ، و خلال ذلك ، يمر الضغط بثلاث مراحل ، يحاول فيـــها الجســم التكيــف و الدفاع ضد هذا التهديد الخارجي، و قد تتمكن إمكانياته من مقاومته و إزالة الخطر المحــدق به، و لكن في حالة استمراره و تفاقمه ، قد تلحق به أضرارا خطيرة .

و مما لا شك فيه أن للضغط صور و أنواع مختلفة و كثيرة، إلا أنه نزولا لمتطلبـــات البحث، حصرت هذه الدراسة على وجه واحد من هاته الأوجه العـــدة و المتعلــق بـــالضغط المهني و الذي سيتم التعرض إليه في الفصل القادم.

الفصل الثاني

الضغط المهني

تمهيد

لقد كان الضغط المهني موضوع جل الدراسات التي أجريت خلال الثلاثين سنة الماضية ، و لاقناع المؤسسات و المنظمات العمومية بتبعات هذه الظاهرة على الصحة النفسية و الجسمية، حاول الكثير من الباحثين تقييم (كلفة) الضغط المهني سواء بالنسبة للمؤسسات أو المجتمع عامة .

إن الدراسة الحالية تتدرج في إطار البحث في هذا الموضوع من خلال التعرف على ماهية الضغط المهني و العوامل المرتبطة به من حيث كونه ناتجا أو مسببا لها ، ثم تبحث في أسس إدارته و التخفيف من حدّته.

1 - معنى الضغط المهني

إن الضغط المهني هو شكل من أشكال الضغوطات التي يتعرض لها الفرد في ظروف خاصة و بيئة مميزة تتمثل في بيئة العمل، و نظرا لأهمية هذا الموضوع على المستوى الفردي و التنظيمي، فلقد لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي كتّابا و إداريين .

و بالرغم من الكتابات الكثيرة في هذا الموضوع، إلاّ أنه لم يتم الوصول إلى تعريف محدد وواضح لمفهوم الضغط المهني ، و ذلك لارتباط هذا المفهوم بمفردات مختلفة ذات مضامين متباعدة شكّلت غموضا كبيرا في عملية البحث عن تعريف واضح و محدد له، حيث تعرّفه (**ماري بيت شين** ، 1984 MARY BETH SHIN) على أنه " ضغط بارز السلبية في محيط عمل يعتدي على الفرد "

أما (**ليفاسور** ، 1987 ، LEVASSEUR) فيعرفه على أنه " استجابة الجسم للعوامل الفيزيولوجية و النفسية المتكونة من محيط العمل الذي ينشط فيه الفرد " ، و قد قدم (**ويليامس** ، 1978 ، WILLIAMS) في هذا السياق تعريفا يتماشى و نظرة **ليفاسور** حيث يقول أنه " ردّ الفعل النفسي و البدني لحالات داخلية و بيئية مطوّلة تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية قابلياته الفعلية "

في حين يعرّفه **بيهر و نيومان** (BEEHR et NEWMAN (1978 على أنـه " حالة تنشأ عن التفاعل بين الناس و أعمالهم و تتسم بإحداث تغييرات في داخلـهم و تدفعـهم إلى الانحراف عن أدائهم الطبيعي ". **(راشد لطفي ، 1992)**

من خلال التعاريف المقدمة، نستنتج أن مفهوم الضغط المهني تم تناوله مـن خـلال ثلاث وجهات نظر ، **فتعريف ماري بيت شين** يندرج تحت نموذج المثير، فـالضغط المـهني حسب هذه الأخيرة يرجع إلى المثيرات التي هي موجودة أصلا في محيط العمل و التي تشكل تهديدا للفرد ، إلا أن هذا التعريف يعاب عليه كونه اقتصر على الجوانب السلبية فقط للضغـط المهني متجاهلا بذلك مثيراته الإيجابية التي قد تشكل مصدرا أساسيا له .

أما تعريف كل من **ليفاسور و ويليامس** ، فيندرج ضمن نموذج الاستجابة ، أين يتـم تجاهل خصوصيات و مميزات المثير ، و يكون الاهتمام منصبّا حول الطريقة و الكيفية التـي يتعامل بها الفرد مع هذا التهديد .

في حين تعريف **بيهر و نيومان** يتماشى و النموذج التفاعلي ، فالضغط المهني ينشـأ نتيجة التفاعل بين خصوصيات المثير و كيفية استجابة الفرد له ، مع الأخـذ بعيـن الاعتبـار العوامل الوسيطية .

و تماشيا للطرح الأخير لمفهوم الضغط المهني يقدم (**بـارون** ، 1986 ، BARON) تعريفا، حيث يرى فيه أن الضغط المهني يتضمن جانبين مهمين هما : الظروف البيئية التـي يوجد بها الفرد و التي تشكل تفاعلاتها و عناصرها مصدر الضيق و التوتر له، وردود الفعـل النفسية بما تحمله من مشاعر الحزن الموجود داخل نفسية الأفراد.

و قد حدّد كل من (**براون و موبنـج** ، 1980 ، BROWN et MOBENG) أربـع خصائص للتوتر التنظيمي :

- إن التوتر عملية إدراكية .
- إن التوتر المدرك يربط بين وجهة نظر الفرد و ما يمتلكه من قدرات و بين متطلبات الموقف.
- إن التوتر محصلة لمدى أهمية الموقف وفقا للإدراكات الذاتية للفرد .
- إن التوتر هو عملية تكيف قدرات الفرد مع متطلبات موقف معين.

2- العوامل المساهمة في الضغط المهني

إن المناقشات و الدراسات التي تناولت الضغط المهني ، تميل إلى حصر عوامله في العناصر الآتية :

2-1 الظروف الفيزيقية :

إن العوامل الفيزيقية قد أسهبت فيها الدراسات مطوّلا، وهذا منذ حوالي قرن و نصف من طرف مختصي طب العمل و الأرغنوميا ، فالدراسات التي أجريت في المراكز النووية في الولايات المتحدة الأمريكية أشارت إلى أن العوامل التالية المتمثلة في الوهج، الضوضاء ، الدرجات المتطرفة للحرارة و الرطوبة ، المواد الكيمياوية ، هي السبب الرئيسي في انخفاض تركيز العاملين و المهندسين المكلفين بمتابعة العمليات (**ستورا** ، 1993،) .

و في نفس الاتجاه يقدم لنا **بلومك وريمر** (1989) BLOHMK et REIMER ، دليلا بحثيا يدعّم افتراض أن عدد خصائص تصميم الأنظمة الوظيفية أمر حاسم ليس فقط فيما يتعلق بالرضا المهني و لكن فيما يتعلق بالصحة أيضا . (**ليفي**، 1995)

2-2 العبء الكمي الزائد:

و معناه أن الفرد مطالب بإنجاز أعمال كثيرة ، مع ضغط الوقت و تدفق العمل الروتيني .

و يعتبر العبء الكمي الزائد مظهرا نمطيا إلى حد كبير في تقنية الإنتاج بالجملة ، أين تتضمن هذه التقنية ليس فقط تفتيتا واضحا لسلسلة العمليات المتضمنة في العمل، و لكنها تتضمن أيضا تقليل سيطرة العامل عليها جزئيا بسبب تنظيم العمل و محتوى العمل و سرعته التي يحددها النظام الآلي، و جزئيا نتيجة للتخطيط التفصيلي و الضروري في تلك الأنظمة الصناعية، و من الطبيعي أن ينتج عن ذلك الرتابة و الانعزال الاجتماعي و نقص الحرية و ضغط الوقت مع التأثيرات طويلة المدى على الصحة و السعادة . (**ليفي** ، 1995)

2-3 ضآلة العبء الكيفي :

و معناه أن يكون محتوى الوظيفة محدودا جدا وواحد الجانب مع الافتقار إلـــى تنــوع المثيرات، و عدم وجود متطلبات ابتكارية أو حل للمشكلات ، و ضعـــف فــرص التفــاعل الاجتماعي، و تشيع تلك الوظائف في إدارة الأجهزة بالوسائل الآلية و زيادة استخدام الكمبيوتر في المكاتب و المصانع.

2-4 الافتقار إلى الضبط و السيطرة :

و يتعلق الأمر هنا بسرعة العمل ووسائل و طرق العمـــل، فلقــد فحــص البــاحثون مجموعة فرعية من العمال يختلفون فيما يتعلق بخصائص وظيفية معينة و ذلك وفـــق تقديــر الخبراء و قد بينت النتائج أن التوتّر كما يتضح من خلال إفراز الكاتكولامين كان فـــي أعلـــى مستوياته حين كانت الوظيفة رتيبة إلى حد كبير، و حين كان العامل يضطر إلى اتخـــاذ نفـــس الوضع البدني خلال ساعات العمل جميعها، و حين كانت الآلات تسيطر على سرعة العمـــل، و هكذا يبرز الافتقار إلى السيطرة بوصفه عاملا حاسما . **(ليفي ، 1995)**

2-5 الافتقار إلى الدعم الاجتماعي:

يلعب السند الاجتماعي دورا هاما في التغيير مـــن أثـــر الحـــادث المســـبب للضغـــط **(بواسولي و دريان، 1982، BOISSELIER ET DERIEN)** فغياب جو الثقة بين زمـــلاء العمل والرؤساء والمرؤوسين في العمل وغياب التشجيع، بإمكانه أن ينقص من مستوى تحمـــل ضغط المهمة، وقد أكّدت الدراسات الأمريكية المعاصرة، أن انعزال المديريـــن يولّـــد لديـــهم حالات من الضغط والانفعالات النفسية والشعور بالوحدة. **(السالم مؤيد، 1990)**

2-6 طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل:

تصبح العلاقات البيئية مصدر قلق وتوتر للفرد، وينعكس ذلك على ســـلوكياته وعلـــى علاقاته مع الآخرين، فالإدارة السيئة وبيئة العمل غير السليمة تشكل مصدرا للضغـــط يـــهدد حياة المنظمة، كالمدير المتسلط واستخدام السياســـات الداخليـــة بصـــورة غـــير موضوعيـــة كالترقيات والعلاوات المبنية على أسس غير منصفة تؤدي إلى إساءة العلاقات بيـــن الأفـــراد، وقد تأخذ العلاقات داخل بيئة العمل أحد الصور الآتية:

2-6-1 العلاقة مع الرئيس المباشر:

لاشك في أن للمدير أثرا كبيرا ودورا رئيسيا في سلوك الأفـــراد العــاملين وأدائـــهم الوظيفي، فالأفراد الذين يتولى أمورهم مدير متسلط غير متعاون لا يعطـــي للأفـــراد فـــرص المشاركة في اتخاذ القرارات يكونون أكثر توترا من غيرهم من الأفراد الذين يتولى أمورهـــم مدير يقدم لهم الاحترام المتبادل والتعاون والمشاركة.هذا ما بينه (**بوك،BUCK 1975**) فـــي تحقيقه الذي قام به حول شخصية المدير في علاقتها مع المرؤوسين، حيـــث وجـــد أن عـــدم الاعتبار أو نقص في الاعتبار من طرف المدير اتجاه مرءوسيه ترجم مـــن طـــرف هـــؤلاء بشعور ضغط مرتفع في مكان العمل.

2-6-2 العلاقة مع زملاء العمل:[1]

إن المنافسة والمخاصمة بين الزملاء هما مصدرين معروفين جدا للضغط، ولكن هـــذا الأخير يمكن أن ينتج ليس فقط عن العلاقات المهنية السيئة ولكن أيضا عن نقص المساندة مـــن طرف الزملاء في المواقف الصعبة.

إن الخشية من إظهار (نقاط الضعف) أو المخاوف هما عاملين أكدهما تحقيق أجـــري على مدراء المؤسسات في فرنسا ، حيث يؤدي العاملين إلى عزلة هـــؤلاء و كـــذا إصابتـــهم باضطرابات سوماتية (أمراض قلبية وعائية) .

كما بينت دراسات أخرى بأن عدم قدرة الفرد على تكوين دور اجتماعي له في بيئـــة العمـــل، تجعله أكثر توترا من الفرد الذي حقق دورا اجتماعيا مع زملائه في العمل. (**ستورا، 1993**)

2-6-3 العلاقة مع المرؤوسين :

إن علاقة الرئيس مع مرءوسيه تشكل أحد مصادر الضغط المهني إن لم يحسن المديـــو إقامتها، فتفويض الصلاحيات يخلق أجواء عمل جيـــدة ، و يعمـــل علـــى تنميـــة المـــهارات و القدرات، و لكن في ظل غياب هذه المهارات تصبح بيئة العمل كاملة مصدرا للتوتر يؤثـــر على سلوك الأفراد و أدائهم.

فقد وجد أن عدم القدرة على توزيع المهام هو أحد المشاكل التي تضاف إلـــى طريقـــة التسيير بالمشاركة ، هذه الطريقة سببت الكثير من القلق و الغيض لدى الكثير من المســـيرين الذين هم غير قادرين على التفويض و المشاركة (**عدم التـــوازن بيـــن الســـلطة الشـــكلية و السلطة الرسمية – فقدان المكانة – تآكل السلطة – رفض المرؤوسين المشاركة**)

كل هذه مصادر محتملة للضغط، خاصة بالنسبة للمسيرين الذين لهم تكوين علمي تقني ، هؤلاء أكثرهم ميلا للتركيز على المهام ، مشاركة و سيرورة القرارات بدلا من التفاعلات الإنسانية (ستورا ،1993)

2- 7 مشكلات الأفراد الذاتية :

يحمل الفرد داخل نفسه بعض المشكلات النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية كونه يعيش في بيئة تتفاعل فيها عناصر مختلفة تشكل في النهاية مصدرا للتوتر و القلق ، و قد أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة قوية بين مشكلات الفرد العائلية و انفعالاته النفسية و بيئة العمل الموجود فيها ، كما قد يكون من مصادر الضغط تعارض ما يحمله الفرد من قيم و اتجاهات شخصية مع قيم و اتجاهات المنظمة التي يعمل فيها .

(موسى اللوزي ، 1999)

2-8 عدم الانتماء إلى ثقافة واحدة :

تفترض **مارغاريت ميد MEAD** ، أن الثقافة تترجم استجابة الضغط إلى لغة مفهومة ، فالثقافة المتبادلة في الجماعة يمكن أن تلعب دور الواقي من عوامل الضغط كما يمكن أن تزيد منها (**كاتبراس، 1988 ، CATHEBRAS**) ، و من أمثلة ذلك العامل المهاجر الذي يضطر إلى التكيف مع مجموعة كبيرة و متنوعة من الظروف الجديدة بما فيها الفروق المناخية و الفروق في عادات الأكل و العادات الاجتماعية، و تكلفة المعيشة و نوع و إيقاع العمل، هذا قد يجعله معوقا في التعامل مع هذه التغيرات بعدم خبرته في الحياة الحضرية أو بعدم كفاية معرفته بلغة البلد ، فخلفيته و عاداته و تقاليده كثيرا ما تكون عائقا لتكامله و تناغمه مع البلد المضيف.

و حسب تقارير (**منظمة الصحة العالمية ، 1976، WHO**) ، فإن معدل انتشار الاضطرابات السايكاترية لدى المهاجرين حديثا أكثر من معدل انتشارها لدى السكان المحليين مرتين أو ثلاث مرات ، و في الدراسات التي أجريت في الدول المضيفة وجد أن معدل الحوادث لدى العمال المهاجرين أعلى من العمال من أهل البلد مرتين و نصف، و قد وجد الباحثون أن معدل الحوادث الصناعية (**92**) من كل ألف عامل مهاجر بالمقارنة بـ (**32**) من كل ألف عامل من العمال المحليين .

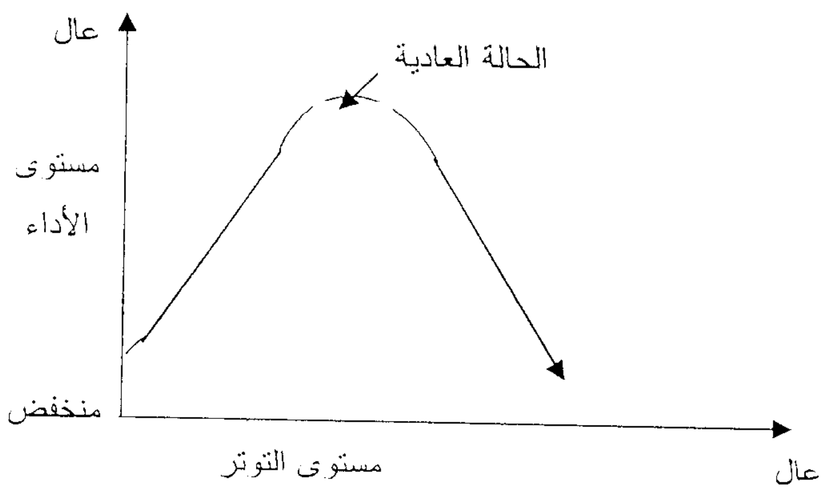
2-9 العوامل البيئية :

فكما أن للبيئة أثرا على تصحيح الهياكل التنظيمية و البناء التنظيمي ، فإن لها أيضا أثرا على درجة الضغط و مستواه داخل المنظمة الإدارية ، و تشمل عوامل البيئة ما يلي :

- عدم الاستقرار الاقتصادي ، فعند حدوث ركود اقتصادي أو تقلبات اقتصادية يصبح الأفراد العاملون أكثر قلقا و توترا حول أمنهم الوظيفي .
- الغموض و التقلبات و عدم الاستقرار في السياسات و الأنظمة ، و ينتج هذا عن عدم توافر الاستقرار في الجوانب السياسية و الاقتصادية كما هو في دول العالم الثالث .
- التكنولوجيا و الاختراعات الجديدة التي تشكل مصدر تهديد للفرد

(موسى اللوزي ، 1999)

ومما سبق يمكن استخلاص أن الضغط المهني هو عبارة عن ردود الأفعال التي يبديها الأفراد نتيجة تعرضهم لعوامل بيئية أو ذاتية تجعلهم جميعا أو تجعل بعضهم عاجزين عن تحقيق التكيف معها أو مع البيئة الموجودين فيها بسبب عدم موافقة و مطابقة قدراتهم الفعلية لمتطلبات البيئة العامل بها ، يفهم من هذا الطرح أن الضغط المهني يكون ضارا في جميع مراحله أو مستوياته، إلا أن ما قدمه **(وارن براون و دنيس مونبج ، 1980، WARREN BROWN et DENNIS MOBENG)** ، في كتابهما **نظرية التنظيم و الإدارة** يعكس هذا الطرح حيث يريا أن أداء الأفراد يكون منخفضا عندما يكون مستوى توترهم منخفضا ، ثم يرتفع الأداء و يصل إلى مستوى جيد ، حين يكون مستوى التوتر في حالة اعتدال ، ثم يبدأ الأداء بالانخفاض و التدهور كلما ارتفع مستوى التوتر هذا ما يوضحه الشكل رقم (04)



شكل (4) : العلاقة بين الأداء و الضغط

3 - انعكاسات الضغط المهني

يترتب عن وجود الضغط المهني، آثار سلبية ، يكون لها انعكاسات على مستويين و هما : المستوى الفردي و مستوى المنظمة .

3-1 الانعكاسات على مستوى الفرد :

إن الفرد يستجيب لضغوط الحياة و تواتراتها باستجابات يمكن تصنيفها إلى ثلاث مستويات هي : **المستوى الذاتي** ، **المستوى السلوكي و المستوى الفيزيولوجي**.

3-1-1 المستوى الذاتي :

حين يعاني الأفراد من التوتر و الضغط سواء كان ذلك من متطلبات زائدة أو غير كافية، أم من حاجات لم يتم إشباعها أم توقعات لم تتحقق ، أم استثارة زائدة ، أم نقص في الاستثارة ، أم افتقاد الشخص للسيطرة على موقفه ، أم صراعات الدور، فإن معظمهم يخبر الشعور بالقلق أو الاكتئاب أو الإحباط و الشك في القدرات الذاتية .

لكن ما تجدر الإشارة إليه حسب (**توركوت** ، 1982 ، TURCOTTE) هو أن الأعراض النفسية يمكن أن تكون نتيجة لعوامل الضغط السلبية، كما يمكن أن تكون نتيجة لعوامل الضغط الإيجابية (كالترقية مثلا) .

3-1-2 المستوى السلوكي :

و بالإضافة إلى ما سبق أو بدلا منه، فقد يبدأ البعض في الإفراط في التدخين و في النهاية قد يصاب بسرطان الرئتين ، و يبحث البعض عن السلوان في الكحول و يمكنهم أن يصابوا بتدمير الكبد، و يشرع البعض الآخر في تعاطي العقاقير بمعنى أنهم يتعاطون عقاقير أخرى غير ما وصفه الطبيب أو أكثر مما وصفه ، ضف إلى ذلك مشاكل في الوزن و اضطرابات النوم ، و هناك آخرون يبحثون عن مخرج آخر هو تدمير الذات ، أي يحاولون التخلص من حياتهم ، ففي السويد نجد أن عدد الناس الذين ينتحرون ثلاثة أضعاف من يموتون في حوادث المرور، وقد وجد الباحثون أن حوالي 2000 من الناس يقتلون أنفسهم في كل عام و يحاول ألفان الانتحار ، و هذا العدد في مجتمع يتألف من 83 مليون نسمة ، و لهذا يعد معدل الانتحار في السويد من أعلى المعدلات في العالم، و من ثم فإن هذه الاستجابات يمكن أن تكون حاسمة بالنسبة للصحة و المرض و الحياة و الموت .

(**ليفي**، 1979 ، LEVI ، **اندرسون** ،1975، ANDERSON)

3-1-3 **المستوى الفيزيولوجي :**

إن الفرد الذي يعيش تحت ضغط مزمن يتعرض لعدة تغـيرات فيزيولوجية منـها ، ضعف مستوى الطاقة – الصداع – الاضطرابات الهضمية – ارتفاع مستوى الكوليسترول – ضغط التنفس – الدوران – ازدياد ضغط الدم– ازدياد قوة خفقان القلب. (**مقدم ، 1996**)

و تشير عدد من الدراسات إلى أن ارتفاع ضغط العمل يضعف جهاز المناعـة عند الإنسـان، و يقلـل مـن قدرتـه علـى مقاومـة العديـد مـن الأمـراض الخطـيرة (**بارون ،1990 ، BARON**) ، و يقدّر مدير إحدى شركات التأمين في الولايات المتحـدة أن **هناك ما** بين 70–90 % من المتردّدين يوميا على عيادات الأطباء يعانون مـن أمـراض أسبابها الضغوط (**1991 ، HR . MAGAZINE**)

ويعزو العديد من الخبراء الطبيين أسباب حوالي 50–75% من الأمراض إلى عوامـل مرتبطة بالضغوط (**هانسكار و كوك ، HUNSAKER et COOK ,1986**) هذا الضغـط إذا استمر في الزمن و تفاقم في الشدة فإنه سوف يضغط على الفـرد ، و يـؤدي إلـى حـدوث الضرر ليس في وظائف الأعضاء و أنظمتها فقط و لكن في بنيتها أيضا .

2-3 الانعكاسات على مستوى المنظمة :

مثلما يؤثر التوتر أو الضغط المهني سلبيا على المستوى الفردي يؤثـر أيضـا علـى مستوى التنظيم ، حيث دلّت الدراسات إلى زيادة معدلات الدوران الوظيفي و كثرة الغيابـات و الحوادث و إصابات العمل ثم تراجع البناء التنظيمي (**موسى اللـوزي ، 1999**) . و مـن بين هذه الدراسات نذكر دراسة (**تريفدي ، 1981 ، TRIVEDI**) التي أجريت على عينـه من 122 عاملا في أحد البيوت الهندسية في الهند، لاستكشاف العلاقة بين القلق و التغيب عـن العمل ، تبين في نتيجة الدراسة أنه كلما زاد القلق الوظيفي عنـد الموظفيـن زادت حـالات التغيب عن العمل.

و في المجال نفسه ، قام (**ملاماد و آخـرون ، 1989 ، MELAMED et AL**) بدراسة على عينة مكونة من 729 عاملا في اسرائيل، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- ارتكب العمال الذين حصلوا على درجات مرتفعة في ضغوط العمل حوادث عمل اكثر من العمال الذين حصلوا على درجات منخفضة في الضغوط.
- هناك تأثير مباشر لضغط العمل في الغياب الوظيفي.

و حسب " **ليفي** " يمكن تمثيل هذا المستوى في السلوكات الفعّالـــة (كالاضطرابــات و رفض بعض المهام و الاحتجاجات ...) أو السلوكات غير الفعّالة (كالاستقالة ، الخضــوع و عدم المبالاة) ، هذا و يؤكّد بعض الباحثين أن نقص الأداء في حد ذاته دليل على أن منفّــذ المهمة قد تعرض إلى ضغط شديد.

4- استراتيجيات إدارة الضغط المهني

بالرغم من تعدد استراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي إلا أن غالبيتها ترتكز على جانبين هما : **الجانب العلاجي و الجانب الوقائي** ، فالجانب العلاجي هو استراتيجية قصيرة المدى، أما الجانب الوقائي فهو استراتيجية طويلة المدى، و قد ظهرت هذه الاستراتيجيات و غيرها خلال السنوات الأخيرة كاستراتيجيات خاصة بإدارة التوتر التنظيمي تعكس في مجملها أهمية الموضوع بالنسبة لعلماء السلوك التنظيمي و حيويته لازدهار المنظمات المعاصرة و تطورها ، وذلك بالرغم من عدم إمكانية الاعتماد على واحدة دون الأخرى .

و هنا يجب الوقوف على حقيقة مهمّة و هي أنه لا يمكن القضاء على كل أسباب الضغط المهني حتى و لو تم استخدام جميع الاستراتيجيات و لكن يمكن تقليص الآثار السلبية للضغط داخل المنظمة الإدارية ، و هذا هو المهم بالنسبة للمنظمة و كذلك الأفراد حيث تتطلب معالجة هذه الآثار الوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور الصراع ، و من الاستراتيجيات المستخدمة في هذا المجال ما يلي :

4-1 استراتيجيات قصيرة المدى :

و يكون التركيز في هذه الاستراتيجيات على تطبيق القواعد التالية :

- تعليم العاملين و تدريبهم في المستويات الإدارية العليا على مواجهة الضغط، و التفكير بأسلوب موضوعي يعتمد على استخدام المنهجية العلمية بعيدا عن الحدس و التخمين في حل هذه المشكلات .
- استخدام المنهج العلمي في اختيار و تعيين الأفراد العاملين.
- تطوير الوظائف و توضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة الإدارية .

4-2 استراتيجيات طويلة المدى :

تعتبر هذه الاستراتيجيات وقائية في معالجة قضايا الضغط المهني، فهي تركّز في معالجتها على الجوانب الإنسانية أكثر من تركيزها على الجوانب التنظيمية، و تلجأ هذه الإستراتيجيات بهدف التخفيف من أثار الضغط المهني الناتج عن الاختلال الوظيفي إلى استخدام القواعد التالية :

- استخدام منهج علمي جديد في تقويم الأداء ، يعتمد على الحوار المباشر بين الرئيس و المرؤوس و بصورة شفهية لا يترتب عليها اعتماد السرية في تقييم الأداء .

- استخدام وحدة استشارية في التنظيم تكون على مستوى عال من التخصص و ذلك من خلال الاعتماد على خبراء لدراسة الضغط وأسبابه عند الأفراد داخل المنظمة .
- قيام الإدارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين الأفراد أنفسهم و بين الأفراد و المنظمة و تنمية المهارات الإتصالية و تطوير وسائلها .
- استخدام النهج الإداري المناسب الذي يتماشى مع الوقت الحالي.
- تكثيف البرامج التدريبية المناسبة . **(موسى اللوزي ، 1999)**

ما يمكننا قوله هو أن الضغط المهني قد لا يعود بصورة مباشرة إلى العوامل المرتبطة بمحيط العمل فقط، بل إن للعوامل الشخصية و الاجتماعية و الثقافية و حتى الاقتصادية دور فعّال و منشط فيْ بروز مظاهره المرضية سواء على مستوى الفرد أو المنظمة كما سبق الإشارة إليه ، و ما دامت المهن مختلفة و متعددة ، فإن درجة الضغط المهني سوف تختلف حدّتها باختلاف مصادره لا محالة ، و تماشيا مع خصوصيات الدراسة التي تناولت مهنة الإدارة سيتم التطرق في الفصل القادم إلى العناصر الآتية : من هو المدير ؟ ما هي وظائفه و أدواره ؟ ما هي خصائصه و مصادر الضغط في مهنته ؟

الفصل الثالث

المديرون

تمهيد

أصبح من البديهي أن نجاح أي عمل، أو أي مشروع حكومي أو خاص يهدف إلى الربح، أو يهدف إلى أبعاد أخرى اجتماعية مثلا، أو ثقافية أو دينية أو غيرها، يتطلب الإدارة السليمة، والإدارة علم وليست مجرد اجتهاد أو فطرة أو إدعاء أو مكابرة، كما أنها بالقطع استعداد وقدر من الموهبة ثم سلوك ثم خبرة وممارسة وتطبيق، وبذلك كله تصبح إدارة فعّالة تؤدي إلى تلافي أو معالجة المشكلات وحسن استخدام موارد المشروع، ومن تم تعظيم العائد والأهداف الاقتصادية. **(محي الدين الأزهري، 1993)**

ومن البديهي أن الإدارة تزاول بواسطة مجموعة مديرين بالمؤسسة، كل في مجاله وإطاره ونطاق إشرافه، وبالتالي فالإدارة الفعّالة تأتي على يد المديرين الفعّالين، حيث يصف **هانر ياقر و هاكمان** (1968) HUNER YAGER ET HACKMAN، بأن أحد العوامل المسؤولة أساسا على نمو وتطور الاقتصاد نموا دنياميا، منذ نهاية القرن الماضي، هو الدور الهام الذي لعبه المقاولون الذين أسسّوا وبنوا ووجّهوا مشاريع أعمالهم.

ونتيجة لكبر حجم المؤسسات وتنوع إنتاجها وتعقّد عملياتها ، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ظهرت فئة المديرين المحترفين كبديل للمقاولين، يوجّهون ويؤثّرون على التطور المستمر للمجتمع الاقتصادي، وعلى المؤسسات المرتبطة به، إن ازدياد أهمية دور المديرين يتلازم مع ازدياد حجم منظمات العمل، في هذا السياق يذكر **بولتانسكي** (1982) BOLTANSKI، اهتمام فرنسا لتكوين متخصصين في التسيير في الولايات المتحدة كونها رائدة في هذا المجال، بحيث تم إرسال 450 **متربّص** في الفترة ما بين 1950–1953 على يد الجمعية الفرنسية لتطوير الإنتاجية.

ونظرا لهذه الأهمية التي أصبح يكتسيها المديرون في المجتمع المعاصر أصبحوا محل اهتمام الباحثين لإجراء بحوثهم للتحقّق من أسرار نجاحهم أو أسباب فشلهم، وكذا معرفة الخصائص الفردية وسمات الشخصية التي يشتركون فيها. **(مقدم، 1993)**

1 - تعريف المديرين

يعرّف **(مقدم،1993)** المدير على أنه " أي شخص في التنظيم يقوم بالإشراف على نشاطات الآخرين" .

ويضيف كذلك " أنه ذلك الشخص في التنظيم الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لنشاطات الآخرين" ، أما **(الدسوقي، 1988)** فيعرّفه على أنه " أي شخص أو هيئة ذات شخصية اعتبارية مخوّلة سلطة تنفيذ أو إدارة أو توجيه الآخرين لتنفيذ أعمال معينة".

في حين عرفة (**غطاس، 1997**) على أنه" أي شخص ينظم العمل ويوجّهه حتى نهايته عن طريق خدمات الآخرين".

ولقد صنّف المديرين تحت صنفين كبيرين، أحدهما متعلق بمكانتهم داخل المنظمة والثاني مرتبط بالنشاطات التي هم مسؤولون عليها.

*** التصنيف الأول:**

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المديرين حسب وضعهم في الهيكل التنظيمي:

-**المديرون العامون:** الذين يتواجدون في قمة هرم التنظيم ، وهم مسؤولون عن التسيير العام لعمليات التنظيم ونشاطات أفراده.

-**مديروا الوسط:** وهم أولئك الذيْن يقعون في وسط الهيكل التنظيمي، والذين يستلمون الاستراتيجيات العامة لتحويلها إلى أهداف وبرامج خاصة، ويطلق عليهم عادة مديروا الدوائر أو مديروا الوحدات.

-**مديروا الخط الأول:** أي الذين يوجدون في المستوى الأول من الهيكل التنظيمي، والذين هم مسؤولون مباشرة على العمليات الإنتاجية والخدماتية، ويطلق عليهم عادة رؤساء المصالح أو مشرفون.

*** التصنيف الثاني:**

يمكن التّمييز في هذا التصنيف بين نوعين من المديرين حسب مجال النشاطات التي يديرونها و هي :

-**المديرون العمليون** : و هم مسؤولون على نشاط تنظيمي واحد فقط كالإنتاج أو التسويق و البيع أو المالية ، و يلتزم الأفراد الذين يترأسهم هؤلاء المديرين بأداء مجموعة مشتركة من المهام.

-**المديرون العامون:** أما المديرون العامون فيراقبون و يشرفون على وحدة أو شبكة أو شركة ، بحيث يكون هؤلاء مسؤولين على كل النشاطات في هذه المنظمة من إنتاج و بيع و تسويق.

و هناك من يميّز بين المديرين الاستراتيجيين و المديرين المقاولين و المديرين التكامليين ، **قراتون**(1989) GRATTON ،إذ يرى **أنزوف** (1970) ANSOF ، بأن أعمال المديرين تحوّلت من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على التسويق ، و يعتقد بأن المستقبل سوف يركّز على المديرين الاستراتيجيين .

و كما أن اللامركزية المتزايدة للشركات الكبيرة التي ينجم عنها مؤسسات ذات استقلالية ، تتطلب مديرين من النوع المقاولين الذين يتميّزون بالمبادرة و المجازفة و الابتكار و سرعة التنفيذ ، الذين يستطيعون اكتشاف طرق جديدة لكل المشاكل القديمة و الذين يستعملون الابتكار لكسب فوائد المنافسة في السوق . **دراكر** (1980) **DRUCKER**

أما المديرون المتكاملون أو التكامليون ، فإن المؤسسات الحديثة في حاجة ماسة إليهم ، ذلك لأن معظم وظائف المؤسسة تكاملية و مرتبطة ببعضها البعض، فالمدير التكاملي هو الذي يتميّز بالقدرة على إدراك كل المتغيرات في التنظيم و يحاول استغلالها لتحقيق أهداف التنظيم، كالاهتمام بالإنتاج و العمل بها ، أو الاهتمام بالبحث و حاجات المستهلكين و غير ذلك .

أما **لاقوندر** (1979) **LAGANDRE** ، فيميّز بين ثلاثة أنواع من الإطارات المسيرة و هي :

الإطارات الوظيفية : تكمن مهمتها الأساسية في توجيه المنفذين.

الإطارات الإجرائية : التي تتميز بدرجة عالية من التقنية ، فهم يتصرفون بمفردهم.

الإطارات المزدوجة : يشاركون في قيادة المؤسسة ، فهم يتميزون بجزء من السلطة.

هذه الأنواع متواجدة كلها و بدرجة مختلفة على مستوى المؤسسات الجزائرية، فالمدير يعتمد على هذه الأصناف في التسيير. **(مقدم عبد الحفيظ 1993/1992)**

ما يمكن ملاحظته من خلال التعاريف التي تناولت مفهوم المدير ، هو أن معظمها تعرفه إما على أساس الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به داخل المنظمة التي يترأسها و هذا من تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة المستخدمين ، و إما على أساس المركز الذي يشغله في الهيكل التنظيمي .

2 - وظائف المديرين

لقد حدّد معظم الباحثون أربع وظائف للمدير و هي كالآتي :

2-1 التنظيم :

وظيفة رئيسية من وظائف المدير ، فعندما يكبر حجم المشروع و من تم يكبر حجم أعماله و تتنوع، و بالتالي يزداد عدد العاملين به، فإن الحاجة تصبح ماسّة إلى التنظيم ، أي إلى التخصّص و تقسيم هذه الأعمال في شكل مجموعات (وحدات إدارية) رئيسية أو فرعية و ذلك على أسس و مبادئ علمية من ناحية ، و بما يتفق مع طبيعة أعمال المشروع و الخدمات التي يقابلها و الظروف المؤثرة داخلية و خارجية من ناحية أخرى ، و من ثم تحديد و توزيع المسؤوليات و السلطات الخاصّة بكل وحدة ، و تحديد العلاقات بينها، مع العمل على ضمان التنسيق بين تلك الأنشطة و الوحدات الإدارية الأفقية و الرأسية عن طريق وسائل و أساليب التنسيق الملائمة ، مما يؤدي إلى ضبط و كفاءة و ترشيد الأداء و العمل ، و عدم التعارض و الازدواجية أو التضارب، بل يؤدّي إلى التفّاعل و الانسجام و الانضباط، فهو تنظيم للأعمال و لجهود الأفراد و الإمكانيات نحو الأهداف المشتركة .

(محي الدين الأزهري 1993 ، ص 121)

مما سبق يمكن القول أن للعملية التنظيمية بعدين رئيسيين لا بد من توفّرهما لنجاح و فعالية التنظيم ، البعد الأول هو ما يمكن أن نسميه بالجانب أو "**البعد المادي** " الذي يتمثل في تشكيل و تكوين التنظيم بكامل عناصره، أي أنه الجانب الذي يتمثل في التكوين و الإعداد، فهو الجانب الملموس (المادي) و لهذا الجانب أهميته الأساسية ، غير أنه وحده لا يكفي دون البعد أو الجانب الثاني ألا و هو "**البعد السلوكي** " الذي يجب أن يتوافر بين أعضاء التنظيم أفقيا و رأسيا بما يضمن و يؤكد الرضا و الاقتناع بالجانب الأول و ما تما فيه ، و يضمن و يؤكد العلاقات التعاونية و السلوكية الإيجابية بينهم ، و الانتماء و الرغبة و التحمّس لإنجاح التنظيم حتى لو كانت هناك أخطاء أو بعض الخلل في الجانب الأول.

2-2 التخطيط:

التخطيط هو مرحلة التفكير المنظم، التي تسبق التنفيذ، لتحديد ما هو مطلوب التوصل إليه وكيف وبأي أساليب يتم ذلك، وبواسطة من وأين.

وبالتالي قد يكون ذلك التخطيط عن مدة طويلة مقبلة، وهو التخطيط الاستراتيجي، وقد يكون عن مدة متوسطة وقد يكون عن مدة قصيرة الأجل، سنة فأقل مثلا، وهو التخطيط التاكتيكي أو التشغيلي أو التنفيذي التفصيلي ، وعبارة " **مرحلة تفكير منظم**" تعني أنه يأخذ وقته المسبق الكافي والمناسب من ناحية ، وأن يقوم على القدر الكافي من المعلومات والبيانات المجمّعة، سواء معلومات مهيأة ومتوفرة لدى المنشأة، أو لدى خبرة المديرين والمسؤولين، أو لدى الجهات الخارجية ذات العلاقة بما يخطط له، وسواء يتم تجميعها ميدانيا من الفئات ذات العلاقة، أو عن طريق البحوث والدراسات الاستطلاعية أو الاستنتاجية، هذا من ناحية، ومن ناحية ثالثة أن تعتمد هذه المرحلة على القدرة على " **التنبؤ**" السليم بقدر الإمكان لما هو متوقع من ظروف ومؤشرات وتوقعات ونتائج، وللتنبؤ السليم أدواته وأساليبه المعروفة بجانب خبرة المديرين وأصحاب الأعمال في هذا المجال، ثم ومن ناحية رابعة، فإن التفكير العلمي الذي يتحرى البدائل الممكنة وتقييم تلك البدائل لاختيار الأنسب، عند وضع كل عنصر من عناصر الخطة، وبالتالي وأخيرا فإن الأمر دائما يتطلب المناقشة والمشاركة بين المسؤولين وبين من يخطط لهم ولأنشطتهم حتى يتم التنسيق بين عناصر كل خطة من ناحية وبين الخطط المختلفة، والخطة العامة للمنشأة من ناحية أخرى، وحتى يتم التنسيق بين تلك الخطط وبين القدرات والإمكانيات المتوفّرة أو التي يمكن توفيرها، وحتى يتم الاقتناع والمساندة من جانب المنفّذين أنفسهم، ومن ثم فالمعلومات والبيانات المسجّلة أو المجمّعة بطرق صحيحة، والتنبؤ السليم والتقييم السليم للبدائل، ثم التنسيق والمشاركة، هي عناصر وأسس مهمّة لدقة ونجاح التخطيط.

(محي الدين الأزهري، 1993)

مما تقدم يتضح وبشكل علمي وقاطع أن وظيفة التخطيط لازمة على مستوى المنشأة ككل عن طريق مجلس إدارتها ورئيسها ومديرها العام، ثم هي وظيفة كل مدير في موقعه، ومهما كان مستواه الإداري أو حجم وحدته، فلا مجال مطلقا لتجاهل هذه الوظيفة.

2-3 التوجيه:

المقصود بالتوجيه بشكل عام هو إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر من جانب المدير إلى المعاونين والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر، وذلك بما يضمن دائما فهمهم لما هو مطلوب منهم، وقيامهم به بالشكل السليم، ومن تم تحقيق النتائج المرجوة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى بما يضمن أن يقوم هؤلاء العاملون بأداء أعمالهم عن اطمئنان واقتناع وإقدام وتقبل وروح طيبة، حيث لا يكفي من وظيفة التوجيه ومن ثم الموجه أو هو المدير، إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة وضمان فهمها، ولكن

تقبلها أيضا من جانب العاملين ، ثم حث وتحريك هؤلاء على تنفيذها والتحمس لها، ثم تنمية مناخ من العلاقات وجو العمل الصحي والملائم من خلال عملية التوجيه، وهذه بدورها تسهل عملية التوجيه وتقبلها والتفاعل معها، فقد تكون عملية التوجيه في حد ذاتها وطريقتها وأسلوب ومنهج المدير حيا لها يولد توترا ومناخا ومواقف معاكسة أو مقاومة أو سلبية خطيرة.

وبالتالي يمكن إيجاز أو تصنيف المسؤوليات الرئيسية للتوجيه في النقاط الثلاث الآتية:

- إصدار التوجيهات و الأوامر الإدارية السليمة و الواعية و المفيدة.
- حث و تحريك المرؤوسين نحو التقبل و التحمس و التنفيذ كما هو مطلوب.
- أن يؤدي و يعمل على تنمية مناخ من التفاعل و جو العمل الصحي و الملائم ، و من ثم تحقيق التوجيه لأهدافه العملية و السلوكية.

(محي الدين الأزهري ، 1993)

إن ما تقدم يجعل التعليمات و ا لأوامر الإدارية جيدة، و يوفر لها الخصائص و الشروط المطلوبة، و يساهم في حث المرؤوسين على تنفيذها ، غير أن هذا لا يكفي لنجاح وظيفة التوجيه ، و توفير جو العمل الصحي و الملائم، و توفير الارتباط و التحمس اللازمين للعطاء في التنفيذ و الإجادة فيه، حيث تتحمل وظيفة التوجيه قدرا كبيرا من أعباء هذا كله، فالتوجيه هو الوظيفة المستمرة أو الملازمة للتنفيذ و التي يقوم بها المدير أو الرئيس المباشر، و عليه فإن نجاح هذه العملية أو هذه الوظيفة و تحقيقها لمسؤولياتها و أهدافها الثلاثة السابقة يتطلب أن يتوفر للعمل و للمؤسسة و من ثم المدير العناصر الآتية:

أولا : الاتصال الجيد : عملية التوجيه في حد ذاتها أو في جوهرها عملية اتصال، أو أنها تقوم على عملية الاتصال فهي علاقة بين مرسل و مستقبل ، "**مرسل** " له معلومة (رسالة) ذات معنى و هدف معين، يقوم عن طريق "**وسيلة** " (شخصية مباشرة أو غير مباشرة) بتوصيلها إلى " **المستقبل** " أو إلى مجموعة من المستقبلين ، و بالتالي فإن لم يكن المدير مرسلا جيدا و متفهما، و إذا لم تكن الرسالة مفهومة و جيدة الصياغة، و إذا لم تكن الوسيلة مناسبة، و إذا لم تتم دراسة المستقبل و طبيعته و حالته و موقفه عامة، فإن عملية الاتصال لن تتم بنجاح و لن تتحقق لها الفاعلية ، و من تم تفقد عملية التوجيه فاعليتها.

و يتم اتصال الرئيس بالمرؤوس لغرض من الأغراض الآتية ، و التي حددها **(كاهن و آخرون، KAHN et AL 1984)** في خمسة أغراض هي :

- إعطاء توجيهات محددة حول تعليمات العمل .

- إعطاء معلومات عن الإجراءات و التطبيقات التنظيمية .
- توفير معلومات عن منطق الوظيفة .
- إعلام المرؤوسين عن الأداء .
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية في سبيل الاقتناع بالأهداف .

ثانيا : القيادة : المدير الرسمي ، عندما يتحول إلى قائد إداري ، فإن توجيهاته و تعليماته سوف تلقى القبول و التقبل و الاعتراف و الاحترام و المساندة و التحمس بشكل أكبر، ذلك نتيجة العلاقة التأثيرية و روح الجماعة و التعاون الاختياري و الثقة المتبادلة التي تكون بين المجموعة و من يعتبرونه قائدا لها، فالعلاقة بين الرئيس الرسمي و المرؤوسين غير تلك العلاقة بين الرئيس القائد و المجموعة، فالأولى يحكمها التنظيم الرسمي و يؤدي العاملون في إطارها العمل لمجرد أداء الواجب للإبقاء على الوظيفة ، أو تجنبا للعقاب أو الجزاء أو اللوم و التأنيب ، و ربما لمجرد إرضاء الضمير، ناهيك عن قدرة البعض على التهرب من العمل و المسؤولية بل و التحايل في سبيل ذلك، بينما الثانية تحكمها و تؤدي إليها العلاقة الارتباطية بين الطرفين و الحب و الثقة و الاحترام المتبادل و مراعاة الأهداف المشتركة .

(محي الدين الأزهري،1993)

فالمدير الرسمي يستمد سلطته و قوته من منصبه الذي عين فيه، أي من التنظيم الرسمي، بينما المدير القائد أو هو القائد الإداري يستمد قوته من المجموعة نفسها وتفاعلها معه وثقتها و اعترافها به و تقبلها له، و من العلاقة التأثيرية بينهما و هذا ما يجب أن يتصف به كل مدير في حدود موقعه و مستواه الإداري، حتى يكون مديرا و قائدا فعالا ، و من ثم موجها فعالا بما يسهم في نجاح عملية التوجيه و تحقيق أهدافها.

ثالثا : الدافعية : من الخبرات الهامة للمدير، أن يكون ملما بدوافع العمال، التي تحفزهم و تحركهم نحو بذل الجهد و العطاء في العمل و كلما زاد مقدار ما يوجد عند الفرد من دافعية ، كلما زاد عطاؤه على فرض أنه يعمل تحت ظروف جيدة أو ظروف سوية و طبيعية.

و هناك عوامل ثلاثة رئيسية تؤثر في مستوى أداء الفرد و هي:
- يجب أن يمتلك القدرة على القيام بهذا العمل، و تعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس، و تنتج هذه القدرة، مما يوجد عند

الفرد، من استعدادات و هي قدرات كامنة أو مستعدة تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أو الممارسة أو التعلم .

- يجب توفر الأداء أو الأدوات أو الأجهزة اللازمة للقيام بالعمل.
- يجب توفر الدافع أو الباعث أو الحافز على أداء العمل.

(عبد الرحمن العيسوي، 1996)

هذا يعني أنه إذا ثم اختيار الأفراد الصالحين على أساس ما يملكون من قدرات و استعدادات و ميول و ذكاء عام و سمات شخصية ، و إذا وفر لهم التدريب الكافي و المناسب و إذا زودوا بما يلزم من إمكانيات مادية و بشرية ، و إذا توفرت الدافعية لديهم كان الأداء الإداري جيدا .

رابعا : تفهم سلوك الأفراد و الجماعات و التعامل معها : ففي المجال البشري، يجب أن يكون ملما بحاجات الأفراد و الاستعدادات التعليمية و التدريبية ، و النمو المهني ، و حاجتهم إلى المساعدة أو التأييد و ما إلى ذلك مما يتطلبه الأفراد.

(عبد الرحمن العيسوي ، 1996)

2-4 الرقابة :

عرف **(هنري فايول ، 1916 ، HENRY FAYOL)** الرقابة بقوله " الرقابة في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم و يتم وفقا للخطط و التعليمات الصادرة و المبادئ السارية، و هي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضغط و الأخطاء ، و من ثم العمل على علاجها و منع تكرارها، و أن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء، أو أفرادا أو مواقف"

و قد تبنى هذا التعريف رواد الإدارة ، كما أنه يعتبر مقبولا حتى يومنا هذا، لكن ما يمكن قوله هو أنه حتى تكون الرقابة بناءه ، عليها ألا تتجاهل معرفة نواحي القوة و التقدم في الأعمال ولدى الأفراد، و العمل على تعزيزها و تشجيعها ودعمها و ليس مجرد التركيز فقط على نواحي الضغط و القصور و الانحراف عن الخطط.

كما عرفت الرقابة بأنها " العملية التي ترى بها الإدارة هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث ، و إذا لم يكن كذلك ، فلا بد من إجراء التعديلات الضرورية "

(محي الدين الازهري ، 1993)

و في ظل منهج النظم، جاءت أحد تعريفات الرقابة بأنها " وظيفة النظام الذي يجري التعديلات وفقا للخطة ، و يضمن أن الاختلافات عن أهداف النظام هي في حدود السماح "

(محي الدين الازهري ، 1993)

وتشمل الرقابة عناصر ثلاثة أساسية ، و في الوقت نفسه يمكن النظر إليها على أنها الخطوات الرئيسية لبناء النظام الرقابي بشكل عام و هي :

- وضع المعايير و الأهداف الرقابية التي تستخدم كمرشد للأداء .
- قياس و تقييم الأداء وفقا لهذه المعايير.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في صورة قرارات رقابية.

ما تجدر الإشارة إليه ، هو أنه لا يجب على النظام الرقابي أن يركز على وسائل الرقابة السلبية على الأفراد، كالتعنيف و نظم الجزاءات و الخصم و الإنذار و عدم الترقية أو تخفيض المهام أو الفصل و لكن يجب أن يركز و بشكل واضح على وسائل الرقابة الإيجابية ، كالترقيات و المكافآت و زيادة المرتبات و السلطات الوظيفية ، زيادة دور المشاركة و أيضا المزايا المعنوية و نظم الدوافع السلوكية.

إن الوظائف الأربع المذكورة آنفا (التنظيم ، التوجيه ، التخطيط ، الرقابة) هي وظائف أساسية و محورية، يتوقف القيام بها بصفة مجتمعة و متساوية نجاح المؤسسة من حيث تحقيق الأهداف المتوخاة و ضمان التناسق العام لها.

3- أدوار المديرين

يعتبر مفهوم " **الدور** " بمثابة اللبنة الأساسية، في بناء التنظيم، شأنه في ذلك شأن "**الوظيفة** " وفقا لنظرية التنظيم الكلاسيكية ، و بالرغم من ذلك ، فان كلا المفهومين يختلفان عن بعضهما البعض اختلافا كبيرا ، ففي حين نجد أن مفهوم " **الوظيفة** " يأخذ طابعا محددا من حيث طبيعة العمل و طبيعة الاتصالات الرسمية المتصلة به ، نجد أن مفهوم " **الدور**" يأخذ طابعا غير محدد على الإطلاق من حيث طبيعة العمل و طبيعة الاتصالات المتصلة به و التي تعتبر خليطا بين الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بين مجموعات متعددة من الأفراد من ناحية و بين شاغل الدور من ناحية أخرى ، و بالرغم من ميوعة و تعقد مفهوم " **الدور** " بالمقارنة بمفهوم " **الوظيفة** " إلا أن الأول يعتبر أقرب إلى المنطق ، ذلك أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل العنصر البشري، بما يحمله من توقعات حين الحديث عن التنظيم. **(حنفي محمود سليمان 1997،1998)**

أما بالمعنى الإداري، فإنه نموذج السلوك المتوقع من شخص ضمن وحدة وظيفية **(ستونر و فريمان ، 1989 ، STONER et FREEMAN)**

و المدير بحكم وظيفته يقوم بعدة أدوار صنفها (**مينزبرغ** ، 1991 ، MINZBERG) إلى ثلاث مجموعات تحتوي جميعها على عشرة أدوار هي :

- أدوار العلاقات : (رئيس المقدمة ، القائد ، عامل الربط).
- أدوار الإعلام و الاتصال : (مرشد ، إعلامي ، ناطق رسمي) .
- أدوار المقرر : (مباشر ، حكم ، موزع الموارد و مفاوض)

3-1 أدوار العلاقات :

توجد ثلاثة أدوار تستلزم العلاقات البينشخصية هي :

3-1-1 دور المدير كرئيس المقدمة :

يقوم المدير بهذا الدور عندما يقوم ببعض الالتزامات ذات الطبيعة الرمزية و الروتينية ، و التي لا تتطلب إعلاما أو قرارات هامة، غير أنها تلعب دورا هاما في السير الحسن للمنظمة و قد وجد " **مينزبرغ** " في دراسته عن المديرين ، أن هؤلاء يشغلون 12% من

أوقاتهم في الحفلات و 17% في الرسائل ذات الطابع الشكلي أو الالتماسات المتعلقـة بالنظـام الأساسي.

3-1-2 <u>دور المدير كقائد</u> :

يعتبر هذا الدور من أهم الأدوار التي يقوم بها المدير لأنه يقوم بالتأثير على الآخريـن، و المدير الكفء هو الذي يتميز بدرجة عالية من القدرة على القيادة ، فيعـرف كيـف يدفـع و يشجع مستخدميه ، و كيف يكيف حاجات الأفراد مع أهداف المنظمة ، و خلق جو من الثقـة يشجع و لا يعيق العمل الفعلي، و تطوير المستخدمين و هذا حسب ما يؤكده (**تـليزون ، 1989 ، TYSON**) .

3-1-3 <u>دور المدير كعامل ربط :</u>

يقوم المدير بهذا الدور عندما يدخل في علاقة تبادل مع أفراد جماعـات مـا خـارج المنظمة، و قد بينت الدراسات أن المديرين يستغرقون ما يقارب 54% من وقتهم مع أمثالـهم من المديرين و أشخاص آخرين من خارج المنظمة ، و لا يسـتغرقون إلا القليـل منـه مـع مرؤوسيهم إذ يقدر بحوالي 10% (**مينز برغ، 1991**) حيث يقوم المديرون بهذه الاتصـالات لأنهم بحاجة دائمة للبحث عن الإعلام، خاصة و أنها تشكل نسقا إعلاميـا فعـالا ، فالـهدف الأساسي من عامل الربط تكوين شبكة خارجية إعلامية خاصة و فعالة شفهية و غير رسمية .

3-2 **أدوار الإعلام و الاتصال** :

إن سيرورة الإعلام تعتبر مفتاحا من مفاتيح وظيفة المدير، يظـهر المديـر كمركـز الجهاز العصبي في منظمته، بمقتضى العلاقات البينشخصية سواء مع مرؤوسيه، أم مع شـبكة اتصالاته ، فالمدير لا يستطيع أن يعرف كل شيء ، لكن يجب أن يكون علـى درايـة بمـا يحيطه أكثر من أي كان من مرؤوسيه، و بذلك يشكل قاعدة قوية من المعطيات الإعلاميـة ، و تعود معظم مشكلات المديرين مع مرؤوسيهم كما يذكر (**هيجان، 1993**) ، إلى الاتصـال، إما بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة و إما بسبب عدم فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين .

و يمكن حصر أهداف الاتصال في ثلاث نقـاط رئيسـية هـي التـأثير و الإخبـار (التزويد بالمعلومات) و التعبير عن وجهة النظر، و قـد وجـد (**ميـنزبرغ ،1991**) فـي

دراسته ، أن المديرين يقضون 40% من أوقاتهم في اتصالات موجهة فقط لتوصيل المعلومات ، و 70% للرسائل ذات الطابع الإعلامي التي تصلهم .

توجد ثلاث أدوار يقوم بها المدير و التي ترتبط بالإعلام و هي :

3-2-1 دور المدير كمرشد :

يقوم المدير بهذا الدور عندما يبحث عن الإدارة التي يعطيها لمنظمته ، انطلاقا من المعلومات التي يتحصل عليها من مختلف الأطراف، و كذلك عندما يتفحص محيط المنظمة من أجل كشف موارد جديدة لاستغلالها.

3-2-2 دور المدير كإعلامي :

يقوم المدير بهذا الدور عندما يقوم بتقديم معلومة هامة لمرءوسيه لا يمكنهم الحصول عليها بطريقة أخرى، أو عندما يرسل معلومة من داخل المنظمة إلى خارجها، كما يقوم بهذا الدور عندما يكون هناك سوء اتصالات بين المرؤوسين فيقوم المدير شخصيا باتصال المعلومات من هذا إلى ذاك.

3-2-3 دور المدير كناطق رسمي :

يقوم المدير بهذا الدور عندما يوصل المعلومات الخاصة بمنظمته للخارج والعكس صحيح ، لذلك يعتبر حسن الإطلاع على ما يجري داخل وخارج المنظمة جانبا هاما من هذا الدور.

3-2 أدوار المقرر:

لا يعتبر الإعلام في حد ذاته هدفا، بل قاعدة لسيرورة أخذ القرارات ، ومن خلال دراسة (**مينزبرغ، 1991**) حول عمل المدير ، وجد أن السلطة الرسمية تلعب دورا رئيسيا في إعداد نسق أخذ القرارات ، فالمدير هو الوحيد الذي بإمكانه أن يستخدم منظمته في إدارة جديدة للنشاطات ، وهو أيضا الوحيد الذي يصل إلى الإعلام الحالي الكامل من أجل وضع مجموعة القرارات التي تحدد إستراتيجية المنظمة.

وتوجد أربعة أدوار تصنف المدير من خلال وجهة نظر القرارات وهي:

3-3-1 دور المدير كمباشر:

يقوم بهذا الدور عندما يبدأ المشاريع ويشارك في إنشائها، فالمدير يسعى دائما إلى تطوير المؤسسة وتكييفها مع مختلف المتغيرات الموجودة في محيطها، وذلك بفضل الأفكار الجديدة التي تسير مشاريع التطور التي تجعل منه باعثا للتطور.

3-3-2 **دور المدير كحكم:**

يقوم المدير بهذا الدور عندما يتدخل في حل الصراعات بين المرؤوسين والمصالح، وبين المنظمة والأشخاص، وبين الجماعات والمنظمات الخارجية.

3-3-3 **دور المدير كموزع للمواد:**

يقوم المدير بهذا الدور عندما يقرر الموارد المالية والمادية والبشرية والوقت اللازم الذي يمنح لكل منها ، أي عندما يضع البنية ويحدد الطريقة التي تسند وتنسق بها المهام.

3-3-4 **دور المدير كمفاوض:**

ويقوم بهذا الدور عندما يفاوض عقود العمل مع مستخدميه، أو عندما يفاوض العقود مع الممولين، الزبائن، الدائنين والمدينين، سواء كانت هذه العقود رسمية أو غير رسمية، كما يجمع المدير في هذا الدور بين السُلطة والإعلام الضروري لإجراء المفاوضات كما يشير **(ليستر، 1993، LESTER)** إلى ذلك.

هكذا يقاد المديرون من طرف سلطة رسمية (مجلس الإدارة)، ينجم عنها نظام سياسي يؤدي إلى مختلف أشكال العلاقات الشخصية التي يصل من خلالها المديرون إلى الإعلام الذي يسمح لهم باتخاذ قراراتهم، وإعداد الإستراتيجيات لمنظمتهم، والأدوار السابق ذكرها غير قابلة للتفكك فهي مترابطة ومتكاملة بحيث لا يمكن فصل أي دور دون تغيير جذري في طبيعة وظيفة المدير، فالمدير الذي يريد أن يلعب دوره كعامل ربط مثلا، ويفتقد للمعلومات الخارجية لا يمكنه أن يوصل الإعلام الذي يحتاجه مرءوسوه ، ولا أخذ قرارات تعكس الظروف الخارجية، إلا أن هذا التداخل في الأدوار وتشكلها ككل مركب حسب**(ليستر LESTER،1993)**، لا يعني أن المديرين يولونها نفس الأهمية.

(مزياني،1993)

إن نجاح المدير في تأديته لأدواره، يتطلب منه أن يكون ملما بمجموعة من الثقافات الإنسانية، ومن أخصها علم النفس الإداري ، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس التربوي، ذلك لأن دور المدير في كثير من المواقف يشبه دور المربي والرائد والمعلم والمرشد والموجه والناصح والمستشار والخبير والمصلح، وتساعده مثل هذه الثقافة الرفيعة أن يكون قادرا على التأثير في اتجاهات مرءوسيه وفي سلوكهم و توجيههم نحو الأفضل ونحو العمل الإيجابي والبناء، وتحريرهم من المشاعر السلبية كاللامبالاة أو مشاعر العدوان والانتقام أو سلوكات سلبية كالوصولية والانتهازية وما إلى ذلك .

4 - الخصائص الفردية للمديرين

لقد ظهرت الحاجة إلى المدير كقوة ضبط وتحكم، ويحتاج هذا العمل إلى الخبرة التخصصية ولكن أهم منها الخبرة في التعامل مع الناس وإدارتهم وتحريكهم، ولا شك أن هناك فروقا فردية واسعة بين المديرين في أداء أعمالهم، لكن رغم ذلك هناك خصائص يشتركون فيها والتي يمكن إدراجها في العناصر الآتية:

4-1 الخصائص العامة:

الدراسات التي أجريت حول المديرين العامين للمؤسسات (الإدارات الحكومية) (**ورنر**، **1963**، **WARNER**) تشير إلى أن المجتمع الأمريكي الذي كان يتميز باحتكار القيادة الإدارية في يد البرجوازية، وأصحاب الملكية، وبأن المديرين يولدون ولا يصنعون، الشيء الذي يعني أن المدير يولد مديرا، والعامل يولد عاملا وهكذا، أصبح اليوم بفعل ازدياد عدد المؤسسات وتوسعها وتعقد عملياتها وبفعل توفر التعليم والتكوين، أصبح المجال مفتوحا لمختلف الطبقات الاجتماعية حتى الدنيا منها لتقلد المناصب القيادية في المؤسسات الاقتصادية والإدارات الحكومية، وقد دلت نتائج الدراسة التي أجرتها **الأمريكية العلمية** (**1965،THE SCIENTIFIC AMERICAN**) على 1000 مدير من المديرين العامين ونواب المديرين في قمة الهرم التنظيمي في 600 مؤسسة من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية على وجود 10،4% فقط من الجيل الحالي للمديرين في إدارة الأعمال الكبرى الذين زعموا بأنهم أبناء العائلات الثرية مقارنة ب 36،1% في 1936 و 45% في 1990 ، فهذه البيانات التي تدل على تقلص البرجوازية في المناصب الإدارية، تدل في نفس الوقت على ازدياد المقابل في احترافية المديرين الذي دعم أيضا الحراك الاجتماعي العمودي في انتقاء وتطور المدير(**هانرياقر** و **هاكمان** ، **1968**، **HUNER YAGER AND HACKMAN**)

أما ما يتعلق بالخلفية التعليمية ، فإنه مما لا شك فيه أن الفرص المتاحة في التعليم والتكوين التقني ساعد على رفع مستوى الإطارات الإدارية، وقد أشار (**مانزفيلد**،**MANSFIELD،1980**) إلى أن المدير المتوسط أحسن تعليما اليوم من سابقيه على الرغم من أن الحصول على الدرجات الجامعية شهدت تغيرا بطيئا ، و هذا التغيير يعكس ربما النزعة العامة في المجتمع و التي أدت إلى حصول نسبة عالية من الجمهور على المؤهلات و يتبين هذا التطور من خلال نتائج الدراسات التي أجريت في هذا الإطار، ففي الدراسة التي قام بها **ورنر** (**1952**) **WARNER** وجد 57% من المديرين لهم شهادة الكوليج.

وأشارت **الدراسة العلمية الأمريكية** والمنشورة في (**1964**) إلى ارتفاع هـــذا الرقـــم حيث وجدت أن 75% من المديرين لهم على الأقل شهادة من الكوليج و 35 %تحصلوا علـــى شهادة الماجستير.

أما في الجزائر فإن ما يمكن ملاحظته بصورة عامة هو انخفاض مستوى التعليم لـــدى المديرين، ففي دراسة عن مديري الوحدات الإنتاجية ومديري الدوائر ورؤساء المصالح، وجـــد **مقدم (1989)** على أن 81% يتراوح مستواهم التعليمي بين المتوسط و الثانوي و 19% فقـــط ممن تحصل على شهادة جامعية، و يبدو أن هذا لا يخص الجزائر فقط بل معظم الدول الناميـــة التي تعرف أزمة نقص الإطارات ، و يمكن أن نستخلص من هذه النتائج ما يلي :

- إنه نظرا لعدم توفر الكفاءات العليا المختصة حينما تم بناء المؤسسات الوطنية، اضطـــرت الحكومة إلى الاستنجاد بإطارات الجيش (ضباط و ضباط الصف) الذين يحملون رتـــب عسكرية متوسطة أو عليا لكن مستواهم التعليمي منخفضا.
- إن معظم المناصب الإدارية احتلت عن طريق الأقدمية مـــن الخـــط الأول فـــي الـــهيكل التنظيمي .

و في هذا يرى **بوبليت(1973)BEUBLET** بأن ظاهرة نقص الإطارات هي عالميـــة و تعود إلى التطور الاقتصادي (مهما كان النظام السياسي) و أن زيادة الإطـــارات خـــاص بالاقتصاد المتطور، و الحاجة إلى الإطارات المتخصصة من مميزات الدول النامية مما يزيـــد في التحجر الاقتصادي **(مقدم عبد الحفيظ 1992، 1993)**

4-2 الخصائص المعرفية :

تساءل الكثير من الباحثين حول ما إذا كانت الإدارة موهبة فطريـــة يولـــد الإنســـان مزودا بها ، أم أنها قدرة مكتسبة متعلمة مـــن التعلـــم و التدريـــب و المـــران و الممارســـة و الاحتكاك و في هذا المجال هناك بعض الاختبارات التي تستخدم في اختبار رجـــال الإدارة من ذلك بعض اختبارات الذكاء (**عبد الرحمـــان العيســـوي**، **1996**) حيـــث يشـــير **روزن (1968) ROSEN** إلى أن المديرين يتميزون بصـــورة عامـــة بذكـــاء مرتفـــع مقارنـــة بالجمهور العام ، و لقد أثبتت النتائج بأن نصف المديرين الذين أجريت عليهم الدراسة كـــانوا في 5% الأوائل في اختبارات الذكاء ، و أظهروا أيضا قدرة جيـــدة فـــي معالجـــة الأرقـــام و الكلمات ، و أنهم يفكرون جيدا و يتكلمون بطلاقة ، و يذكـــر **روزن ROSEN** ، إلـــى أن المديرين يفضلون التفكير الملموس على التفكير المجرد ، و التفكير العلمـــي علـــى التفكـــير النظري. إنهم يشتكون من كل ما هو مجرد لأنهم يعرفون جيدا بأن التجريد إهمال كثير مـــن

التفاصيل ، و يبدون مرتابين بأن هناك شيء قد أهمل و يرتبط بها درجة تحمل ضعيفة للمواقف الغامضة .

إنهم يحبون أن تكون الأشياء واضحة و محددة (نعم أو لا) ، و من الخصائص التي وجدها الباحث و التي تميز المديرين الناجحين عن غير الناجحين هي القدرة على تقييم الآخرين بدقة و على وضع الثقة في مرءوسهم . و هذا من جهة يعني أنهم يعملون على تفويض جزء من سلطاتهم لمرءوسيهم و يمنحون لهم مسؤوليات و حرية كافية لأداء أعمالهم ، و يعني أيضا أن هؤلاء المديرين يستطيعون بناء علاقات عمل مع الآخرين و يتعاونون بنجاح في الأهداف المشتركة .

و يشير **كاتز** (1974) **KATZ** ، إلى أن المديرين الذين يتميزون بفعالية يستعملون بنجاح المهارات التقنية و العلائقية و التصورية و التواصلية ، و تعني المهارة هنا القدرة المرتبطة بالأداء ، و التي ليست بالضرورة فطرية و إنما يمكن اكتسابها و تنميتها في الفرد .
(مقدم عبد الحفيظ 1992 - 1993)

4-3 الخصائص النفسية :

و تضم ، **السمات الشخصية ، القيم و الاتجاهات ، الحاجات و الدوافع.**

يعتقد بعض الباحثين و التنظيمات ، أن أحسن شخصية إدارية هي تلك التي تملك سمات تساعد على نجاح المدير في مهمته، غير أن البيانات المستخلصة من الدراسات التي أجريت على المديرين و على القادة بصورة عامة، لم تحسم في هذه القضية، و لم تتوصل إلى بروفيل محدد للمدير الناجح ، و هذا ربما يرجع إلى عدة عوامل منها ما يرجع إلى الشخص نفسه، كتفاعل هذه السمات فيما بينها ينتج سلوكا معينا، فعلى سبيلا المثال يمكن أن نجد أن السلوك الناجم عن تفاعل سمة السيطرة مع سمة الانبساط يختلف عن السلوك الناجم عن تفاعل نفس سمة السيطرة مع سمة الإنطوائية.

و من العوامل الأخرى أيضا ما يرجع إلى الدور الذي يقوم به المدير، فالسمة التي تعتبر مؤشرا على نجاح في دور معين قد لا تكون كذلك في دور آخر ، فعلى سبيل المثال توصل (**ميلر و تولوز**، MILLER and TOULEUSE , 1986) حول علاقة شخصية المديرين العامين باستراتيجية و هيكلة المؤسسة، إلى أن الأبعاد الثلاثية الآتية: المرونة، مركز التحكم و الحاجة إلى التحصيل ترتبط ارتباطا معنويا مع الاستراتيجية المتبعة و الهيكل و نمط اتخاذ القرارات ، إلا أن درجة ارتباطها تختلف، فالمرونة التي تعني تكيف تفكير الفرد

و السلوك الاجتماعي ترتبط بالإستراتيجية المشكلة بأسلوب حدسي مجازف و تفاعلي، و كما ترتبط مع الهيكل غير الرسمي للتنظيم، و تظهر النتائج أن المرونة لها تأثير إيجابي على الأداء في المؤسسات الصغيرة و البيئة المستقرة، أي في الأوضاع التي تكون فيها البساطة اللارسمية من أهم الخصائص .

و أما الحاجة إلى التحصيل التي يتميز بها أولئك الذين يضعون لأنفسهم تحديات تتطلب منهم بدل مجهود كبير (**ماك ليلاند** ،1961، Mc CLELLAND) فإنها ترتبط بالاستراتيجية التحليلية و ذات توجه تسويقي مع التركيز على الهيكل البيروقراطي . أما مركز التوجيه الذي يقصد به **روتر(1966)** ROTTER ، مدى الرقابة التي يستطيع الفرد فرضها على الأحداث التي تقع في حياته وْ كيفية تفسيره لها، حيث أن الفرد الداخلي يعتقد أن نتائج سلوكه ناجمة عن مجهوداته و الفرد الخارجي يعتقد أن الأحداث التي تقع في حياته هي خارجة عن نطاقه، ترجع إلى الحظ أو الصدفة أو القضاء و القدر، و قد أشارت النتائج أن مركز التوجيه يرتبط مع الاستراتيجية ذات التوجه المستقبلي .

هذه النتائج تدل على وجود فروق فردية بين المديرين من حيث سمات الشخصية ، حيث ترتبط هذه الأخيرة بالدور الذي يقوم به المديرون في التنظيم ، و كذلك بالمستوى الذي يحتلونه في هيكل التنظيم، حيث يؤدي هذا إلى بروز سمات معينة و تراجع البعض منها.

وقد قام (**هوترن و زملاؤه** ، **1959** ، **HUTTERNE and AL**) بالمقارنة بين المديرين الناجحين و غير الناجحين ، فوجدوا أن الناجحين أكثر ذكاء و أقل استهدافا للأخطاء و أحسن اطلاعا ، كما أنهم أقل قلقا و أكثر تفاؤلا و أكثر ثقة من المديرين غير الناجحين و لهم درجة عالية من الحفاظ على الحماس .

كما أجرى (**غيسيلي** ، **1963** ، **GHISELLI**) عددا من الدراسات الأمبريقية حول الخصائص السيكولوجية للمديرين ، و توصل إلى أن الخصائص التالية تكتسي أهمية كبيرة في نجاح المدير و هي الذكاء ، القدرة على الإشراف ، المبادرة ، و الثقة في النفس و إدراك المستوى المهني ، يستدرك **غيسيلي** إلى أن هذه ليست وحدها المسؤولة عن نجاح المديرين ، إلا أنه يعتبرها تلعب دورا أساسيا في وظيفة المديرين ، و عليه يمكن اعتبارها جوانب رئيسية في نجاح الإدارة و التسيير. **(مقدم عبد الحفيظ 1992، 1993)**

أما فيما يتعلق بالحاجات و القيم التي يسعى المديرون إلى تحقيقها فهي أيضا تختلف باختلاف المديرون، خاصة المستويات الوظيفية التي يتواجدون فيها ، و الحاجات عديدة و متعددة، صنفها (**ماسلو، 1954 ، MASLOW**) في خمسة مستويات مرتبة حسب الأهمية و هي :

- **الحاجات البيولوجية :** التي تشبع عن طريق الأكل و الشرب و ترتبط مباشرة بالمستوى المعيشي و بالجوانب المالية التي تحقق ذلك .
- **الحاجة إلى الأمن :** و التي تعني التحرر من الخوف مهما كان نوعه خاصة الخوف من البطالة .
- **الحاجة إلى الانتماء :** و التي تشبع عن طريق الشعور بالانتماء إلى الجماعة .
- **الحاجة إلى تقدير الذات :** و التي تشبع عن طريق إنجاز أشياء مهمة و مفيدة للآخرين .
- **الحاجة إلى تحقيق الذات :** و التي تشبع عن طريق الشعور بتحقيق طموحات الإنسان .

أما **ماك ليلاند** (1961) **Mc CLELLAND** فقد صنف الحاجات إلى ثلاث أصناف هي:

- **الحاجة إلى الإنجاز :** و تعني أن الأفراد الذين يتميزون بحاجة عالية إلى الإنجاز ، يحبون العمل و يتميزون بالمثابرة و الانضباط و حب المسؤولية لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة و يميلون إلى تحديد الأهداف الواقعية و هم عادة ناجحون في أعمالهم .
- **الحاجة إلى الانتماء :** و هي تشبه الانتماء عند ماسلو ، و تعني أن الأفراد الذين يتميزون بحاجة عالية للانتماء ، يهمهم كثيرا الانتماء إلى الجماعة و العمل ضمنها .
- **الحاجة إلى النفوذ :** و تشبع عن طريق الشعور في التحكم و التأثير على الآخرين ، و تؤكد الدراسات على أن المديرين يسعون إلى تحقيق الحاجات العليا كتقدير الذات و الإنجاز .

ووجد **جورج** (1967) **GOERGE** في دراسته ، أن المدير يسعى إلى تحقيق الجوانب الآتية :

- تحقيق الذات
- النجاح
- الإبداع
- الرضا عن العمل

إن عامل تحقيق الذات يعد من العناصر الهامة باعتباره يضمن الاستمرارية في العمل ومتابعة تحقيق الأهداف، ومنها نجاح المؤسسة وهذا ما يعطي آفاق جديدة للخلق والإبداع، كما وجد فوج آخر من الأهداف وهو:

- الأجر
- الفردية
- التأثير
- الاستقلالية

و ما يمكن ملاحظته، هو أن هذه العوامل متداخلة فيما بينها وغير منفصلة، فإذا أخذنا عنصر تحقيق الذات وجدناه مرتبطا بالترقية وتحسين المستوى والحصول على أجر أحسن.

أما فيما يتعلق بالقيم التي يراها المدير مهمة، فقد وجدت القيم التالية :

- المنافسة
- التغيير
- السلطة
- الجرأة

وهذه العوامل تخدم بالدرجة الأولى أهداف المؤسسة، فبدونها تفقد المؤسسة روحها.

(مقدم عبد الحفيظ، 1992 / 1993)

5- مصادر الضغط المهني عند المديرين

يمثل تعقد الحياة الحديثة ضغطا على رجال الإدارة، وكذلك يعاني المد راء كثيرا من الأعراض الفيسيولوجية في العمل ومن ذلك القرح وأمراض القلب والشرايين، ذلك الذي يرغمهم على التقاعد مبكرا، كما يعانون من التوتر وسوء التكيف، ولاشك أن مثل هذه المعاناة تنعكس على الحياة الأسرية للمدير، ولاشك أن اعتلال الصحة العقلية والجسمية للمدير يؤثر على عمله الإداري وقد يؤثر ذلك على الأوضاع المالية والإنتاجية للمؤسسة، ولذلك لابد من التعرف على مصادر الضغط هذه والعمل على خفضها وزيادة الشعور بالرضا عن العمل

(عبد الرحمن العيسوي، 1996)

ولقد صنف (**كوبر و مارشال، 1978** ، COOPER ET MARSHALL) مصادر الضغط إلى ستة أصناف هي:

5-1 المهنة:

إن تعدد مسؤوليات وأدوار المديرين وحساسية القرارات التي يواجهونها، غالبا ما تجعلهم عرضة للضغط الناجم عن عبء العمل، فكلما ازداد المهام ارتفع معه مستوى الضغط، فالمهام الكثيرة والمتنوعة تجعل الشخص يعمل لساعات طويلة حيث لا يجد فرصة للراحة والاسترخاء مما يولد توترا وضغطا دائمين، وبالمثال كلما ازداد مستوى صعوبة العمل كلما تطلب ذلك من الفرد استنفار طاقته الفكرية والعضلية، والأعمال الصعبة والمعقدة التي تتحدى إمكانيات الفرد تؤثر سلبا على تقديره الذاتي وثقته في نفسه (**كاهن و آخرون، 1964** ، KAHN ET AL) وتجعله يشعر بالخوف من الفشل في تحقيقها مما يجعله يفرض على نفسه مزيدا من الضغط و الذي يكون عادة مصحوبا بحالة من القلق ، و يعتبر المديرون في الإدارة الوسطى و العليا أن إنجاز المهام في المواعيد المحددة هي أكثر العوامل تأثيرا عليهم

(**كييف و آخرون** 1964 ، K IEV and AL)

5-2 الدور:

يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي ، يشكل في النهاية دوره و سلوكه الوظيفي الذي يتم تحديده من قبل الإدارة أو الزملاء أو رؤساء الأقسام، و يعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث التوتر عند الأفراد العاملين داخل المنظمات خاصة إذا غلب على الدور الوظيفي أحد الأشكال التالية:

* **غموض الدور:**

إن غموض الدور يشير إلى جهل الشخص لعمله أو عدم فهمه لمستوى الأداء ، و العواقب الناجمة عن سلوكه تؤدي به إلى حالة من التوتر و الإجهاد النفسي، و المديرون أكثر تعرضا للضغط الناجم عن غموض الدور من الآخرين ، فهم على خلاف العامل في المستوى الأول مثلا الذي تكون نشاطاته معروفة و محددة، فالمدير يقوم بأدوار عادة ما تكون غير واضحة المعالم و مفتوحة على عدة احتمالات أو خيارات. (**مقدم عبد الحفيظ،1996**)

* **صراع الدور:**

ينشأ صراع الدور عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة ، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا و لا يعتقد أنها جزء من مهامه. (**مؤيد سعيد السالم ، 1990**)

و صراع الدور يتعرض له معظم الموظفين بدرجات متفاوتة حسب المنصب و المسؤوليات ، فالعامل البسيط قد يتعرض لهذا الصراع إذا وجد نفسه تحت مطلبين متناقضين، و المديرون لا يقلون تعرضا لصراع الدور ، فهم بحكم منصبهم يقومون بعدة أدوار مختلفة و عادة ما تكون هذه الأدوار متصارعة كالدور الذي يفرض عليهم مثلا زيادة أرباح المؤسسة و الدور الذي يفرض عليهم بعض المسؤوليات الاجتماعية تجاه موظفيهم أو المحيط الخارجي أو نظافة البيئة و غير ذلك ، و المديرون عادة ما يواجهون طلبات متناقضة كطلب النقابة لزيادة الأجور مثلا أو طلب الإدارة لتخفيض التكاليف ، و صعوبة التوفيق بين هذه الطلبات المتناقضة تؤدي بالمدير إلى الضغط النفسي بالإضافة إلى فقدانه الثقة في نفسه و في مصادر هذا الصراع. (**مقدم عبد الحفيظ،1996**)

* **مسؤولية الأفراد :**

تشكل المسؤولية مصدرا للتوتر التنظيمي ، فكلما زادت المسؤولية زادت درجة التوتر، و مسؤولية الأفراد تعتبر من أهم المسؤوليات التي يتولاها المدير داخل المنظمة ، إذ بالإضافة إلى مسؤولية وظيفته فهو مسؤول على أداء الأفراد الذين يترأسهم لوظائفهم .

3-5 العلاقات البينشخصية :

و تتمثل في طبيعة العلاقة بين الرئيس و مرءوسيه و الزملاء، و قد افترض بعض الباحثون و من بينهم " **كوبر** " أن العلاقات الجيدة بين أفراد جماعة العمل هي عامل رئيسي لصحة الفرد و المنظمة (**كوبر، 1981**) و ما نقصده بالعلاقات الجيدة ، تلك العلاقات التي

يسود فيها الاحترام و الثقة المتبادلة إلى جانب الدعم و التشجيع ، و الاهتمام بالمشكلات التي تجابه الأفراد في بيئة العمل، و محاولة حلها بأساليب بناءة.

4-5 المشوار المهني أو السيرة المهنية و الإنجاز :

يمكن التعرف على مصدرين كبيرين للضغط في هذا الميدان وهما :

*** السيرة المهنية :**

في كل مرحلة من مراحل السيرة المهنية فإن الشخص معرض إلى ضغوط و تجارب يتخطاها بشيء من المشاكل النفسية ، ففي بداية السيرة المهنية ، فإن المجتمعات المصنعة تدفع الأشخاص إلى منافسة قوية و هذا للتحصل بأسرع وقت على المال و المكانة المهنية العالية ، فكل أولئك الذين (يرسبون) كأولئك الذين (ينجحون) يدفعون الثمن الغالي .

أما وسط السيرة المهنية فهو حافل بإحباطات و خيبات أمل راجعة إلى فتور أو توقف في التدرج المهني و تقلص الفرص و وصول الإمكانيات الفردية إلى حدها الأقصى ، كل هذه العوامل يمكنها أن تؤدي إلى عزلة الأفراد .

في حين فإن نهاية السيرة أو التقاعد ، بمعنى نهاية الحياة المهنية النشطة و بالتالي تحول الطاقة النفسية للعمل نحو نشاطات أخرى ، هي أيضا مصدر محتمل للإحباط يتغلب عليه بدرجات متفاوتة من طرف الأفراد .

*** المكانة المهنية :**

تتوقف المكانة المهنية على إجراءات الترقية في المؤسسات حيث يمكن للمؤسسة أن تعزز الترقيات الاستثنائية لبعض إطاراتها، مستخدميها ، أعوانها متجاهلة التبعات العاطفية و السوماتية لها نتيجة (كثرة و كثافة العمل ، الإحساس المتزايد بانعدام الأمن و بالعزلة في محيط العمل ... الخ) هذا من جهة و من جهة أخرى قد تتجاهل المؤسسة ترقية عمالها ، حيث يبقون في الوظيفة فترة طويلة، حيث دلت الدراسات التي أجريت داخل البحرية الأمريكية على حوالي 1000 شخص . أنه كل تفاوت أو اختلال في الترقيات و بالتالي كل إحباط ، ينمي الاضطرابات النفسية و الإختلالات العقلية .**(ستورا ، 1993، STORA)**

5-5 البنية و الجو التنظيمي :

ينعكس هذا البعد على نفسية الأفراد العاملين نتيجة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة المتمثلة في قلة إعطاء الفرد الفرصة الجيدة للمشاركة في صنع القرار و عدم

الشعور بالانتماء للمنظمة الإدارية ، و ضعف الاستشارات و الاتصالات داخل المنظمة و بين أجزاء المنظمة . **(موسى اللوزي ، 1999).**

6-5 التواجه البيت – العمل :

إن شخصية الفرد لا يمكن عزلها عن محيطها اليومي العائلي و لا عن انشغالاتها التنظيمية ، فجل الدراسات التي اهتمت بالضغط الفردي لم تتمكن من تجاهل المشاكل العائلية و لا الصراع القائم بين متطلبات التنظيم و متطلبات العائلة **(ستورا ، 1993).**

يعني ذلك أن البيئة الخاصة للفرد قد تكون سببا مباشرا في خلق التوتر لديه في بيئة العمل ، تماما مثلما تكون بيئة المنظمة سببا مباشرا في خلق التوتر لديه في البيت .

إن التعرف على مصادر الضغط و تشخيصه يعتبر الأساس الأول لتخلص المدير منه ، و لكن ذلك لا يمثل الحل كله و يبقى على المدير بعد ذلك أن يحدد متى و كيف يتدخل للتصدي لمصادر الضغط ، و ينصح العلماء باتخاذ الخطوات الآتية :

- إعادة خلق أو ابتكار أو تكوين البيئة الاجتماعية و السيكولوجية و التنظيمية في العمل لتشجيع الاستقلالية و الذاتية في العمل و إشراك كل من المدير و الاتباع في العمل.
- إقامة جسور من التفاهم بين مكان العمل و المنزل لإعطاء فرصة لزوجة المدير لتفهم وظيفة زوجها و متطلباتها بصورة أفضل ، و لكي تعبر عن آرائها عن ، نتائج عمله على حياتهم الأسرية و لكي تأخذ نصيبها في عملية صنع القرار الذي يؤثر على حياة أعضاء الأسرة كوحدة .
- وضع برامج التدريب على مهارات التفاعل الاجتماعي و ذلك لتوضيح الأدوار و العلاقات الشخصية المتبادلة و إزالة ما يواجهها من صعوبات داخل التنظيم.
- عليه أن يخلق مناخا تنظيميا يشجع و لا يحبط الاتصال و الصراحة و الثقة و الصدق و الأمانة و الولاء .

هذا الجو الذي يشجع المدير على طلب المساعدة إذا احتاج إليها ، و نضيف إلى أن المدير يكون أكثر نجاحا و أكثر تغلبا على مصادر الضغط إذا التزم بمبادئ الشورى و الديمقراطية و تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و الاختصاصات ، و ترك قدرا من الحرية للعمال للتصرف في نطاقها و تسوية الخلافات بالطرق الودية ما أمكن .

(العيسوي ، 1996)

إن المصادر الستة المذكورة سابقا و المتعلقة بالضغط المهني عنـــد المديريـــن ،هـــي مصادر خاصة بمهنة الإدارة و بالتالي فهي تختلف عما هي فـــي المـــهن الأخـــرى، نظـــرا لخصوصيات كل واحدة منها ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المصادر كلها خارجية للضغط قـــد يتأثر بها هؤلاء ، كما يمكنهم أن لا يتأثروا بها ، و ذلك حسب خصائص متعلقـــة بشـــخصية المديرين و التي تتمثل في مستوى تقدير هؤلاء لذواتهم وكذا أنواع اســـتراتيجيات المقاومـــة المستخدمة لمواجهة هذا التهديد ، وسيتم التطرق لهذين العنصرين في الفصول الموالية .

الفصل الرابع

استراتيجيات المقاومة

تمهيد

يتعرض الإنسان طوال مشوار حياته إلى أحداث متتالية قد تكون بالغة أو قليلة الأهمية (ميلاد طفل ، تغيير العمل ، الإصابة بأمراض أو جروح خطيرة ، فقدان شخص عزيز ...إلخ) هذه الأحداث قد تدرك من طرف الفرد على أنها مهدّدة له، مما قد يؤدي به إلى اضطرابات وجدانية تنجر عنها آثار وخيمة على صحته الجسدية و/ أو النفسية، و أمام كل ما يحدث ، فالفرد لا يبقى مكتوف اليدين ، بل سيحاول المواجهة ، و في هذا الصدد نتكلم عن " **المقاومة** " "COPING" لنشير إلى الطريقة التي يتم بها التوافق مع الأحداث الضاغطة (**راي و آخرون** ،1982، RAY ET AL) .

هذا المصطلح " COPING" اكتسب معاني متعددة ، حيث استعمل كمرادف **للسيطرة و الدفاع و التكيف** ، و أصله مبني على الفعل الإنجليزي "TO COPE WITH" الذي يعني تدبر الأمر و مواجهة الموقف. (**بيرلان و شولر**، 1978 ، PERLIN ET SCHOOLER)

و من الناحية اللغوية تصعب ترجمة مفهوم المقاومة من الإنجليزية إلى اللغات الأخرى ، فباللغة الفرنسية تستعمل كلمات " FAIRE FACE" و " FAIRE AVEC " و باللغة العربية تستعمل كلمات عديدة أهمها " **استراتيجيات التوافق** "" **الميكانيزمات الدفاعية**" **استراتيجيات التعامل** " " **استراتيجيات التأقلم** " و لكن كل هذه المصطلحات لا توفي بالمعنى الصحيح و الدقيق لها .

1 - تعاريف مفهوم المقاومة

من بين أهم التعاريف الواردة في هذا المجال ما يلي :

يرى كل من **لازاروس و لونيي** (1978) LAZARUS ET LAUNIER " إن مفهوم المقاومة يشير إلى مجموع السياقات التي يضعها الفرد بينه و بين الحدث المدرك على أنه ضاغط من أجل التحكم أو تقبل أو التقليل من حدة تأثير هذا الأخير على صحته الجسمية و النفسية "

(شوايتزر و دانتزر ،1994)

أما (**لازاروس و فولكمان** ، 1984 ، LAZARUS ET FOLKMAN) فقد اتفقا على تعريف جديد للمقاومة يتجلى مضمونه فيما يلي:" تعرف المقاومة على أنها مجموع الجهود المعرفية السلوكية الموجّهة للسيطرة أو التقليل أو تقبل المتطلبات الداخلية أو الخارجية التي تهدّد أو تتعدى قدرات الفرد.

وقد قدّم كل من (**بولهان و كينتـــــار** ، 1994 ، PAULHAN ET QUINTARD) تعريفا يقترب في مضمونه من التعريف السابق إذ يقولا" المقاومة تعرف بمجموع السـيرورات التي تتوسط الفرد في حد ذاته والحادثة المدركة كتهديد، من أجل التحكم فيها أو تجاوزهـــا أو الإنقاص من أثرها على الرفاهية الجسمية والنفسية"

وقد ذهب **فليشمان** (1984) **FLEICHMAN** إلى تعريـــف المقاومـــة، كاســتجابة معرفية تخفض أو تقضي على الضيق النفسي أو الضغوطات،(**فـــالنتينر و آخــرون** ، 1994 ، **VALENTINER ET AL**)

في حين يشير(**دانتشيف** ، 1989 ، **DANTCHEV**) إلى أن " المقاومة تعتبر نشـاط أو مدرج فكري أو مجموعة من'الإستراتيجيات، التي قد تستعمل مـــن طــرف الفــرد لإدارة مصاعب وضغوط الحياة، فهي إذا تجمع بين المعارف السلوكية ذات منابع نفسية، والدفعـــات النفسية التي تعتبر كعناصر ديناميكية ذات استراتيجيات تكيفية "

يظهر مما سبق أن المقاومة هي مجموعة الجهود المعرفية والسلوكية ، التي يسـتعملها الفرد في مواجهته للمواقف الضاغطة المتعلقة بالمتطلبات الداخلية أو الخارجية له، من أجـــل التقليل من حدّتها أو القضاء عليها.

2- التناولات النظرية لمفهوم المقاومة

لقد تعدّدت التعاريف المتعلقة بمفهوم المقاومة، نظـــرا لتعـــدد التنـــاولات النظريـــة للباحثين، حيث يمكن ذكر في هذا المقام، النماذج التالية:

2-1 النموذج الحيواني:

استنادا إلى هذا النموذج، اعتبرت المقاومة " كاستجابة للضغط ،وكآلية أو كاستراتيجية تكيفيه يستعملها الفرد لمواجهة تحديات العالم الخارجي مـــن جهـــة، وكاســـتجابة للانفعـــالات الداخلية من جهة أخرى."

فالمقاومة دائما وحسب هذا النموذج " تقتصر بالضرورة على الاستجابات الســـلوكية الفطرية المكتسبة المستعملة لمواجهة تهديد حيوي".

ويشير هذا النموذج إلى نوعين من الميكانزمات التكيفية:

* **ميكانزم التجنب أو الهروب:** المستعمل في حالة الخوف أو الفزع.

* **ميكانزم المواجهة أو الهجوم:** المستعمل في حالة الغضب.

هذا ما استخلصه (**دانتزر ،1989، DANTZER**) من التجربة التي تمثلت في وضـــع فئران داخل قفص ذو جهتين، جهة يتلقون فيها صدمات، وجهة أخرى لا يتلقون فيها شـــيء. فبواسطة التعلم استطاعت الفئران الهروب وتجنب الصدمات بالتنقل إلى الجهة الهادئة، وهـــذا كلما دوت الإشارة الصوتية منذرة بقدوم صدمة أخرى.

ولقد اعتبر معيار المقاومة الناجحة هنا ، هو التحكم في الحالة أو تخفيـــض التنشـــيط الفيزيولوجي المتولد عن هذه الصدمات .

وفي هذا الصدد يرى (**ميلر ، 1980 ، MILLER**) ،أن هذا النموذج ينظـــر إلـــى المقاومة على أنها سيرورة تتكون من السلوكات المتعلمة ذات الفعالية في تخفيـــض مســـتوى الاضطراب والتخفيف من حدته ، من خلال الوصول إلى إزالة أو إلغـــاء خطـــر أو ضـــرر معين.

يظهر حسب نفس المنظور أن المقاومة تشكل مجموعة من السلوكات النفسية التكوينيـــة المكتسبة لمواجهة تهديدات الحياة، والمستعملة بالخصوص في مواقف الضغط .

(**دانتشيف ، 1989**)

فحسب التعاريف المقدمة لمفهوم المقاومة في إطار النموذج الحيواني، نجد أنها تركـــز على نوعين من الاستراتيجيات وهما : استراتيجيات التجنـــب أو الـــهروب ، واســـتراتيجيات

المواجهة أو الهجوم، هدفهما الوحيد هو التخفيض من النشاط الفيزيولوجي الناتج عن الموقف الضاغط، شيء يحول دون فهم باقي الاستراتيجيات المندرجة تحت هذا المفهوم حسب كل من **لازاروس و فولكمان(1984)**.

2-2 النموذج التحليلي:

لقد تم تناول مفهوم المقاومة في هذا النموذج من خلال وجهتي نظر، الأولى متعلقة بدفاعات الأنا والثانية ترتبط بسمات الشخصية.

2-2-1 دفاعات الأنا:

لقد تم تشبيه المقاومة بدفاعات الأنا، حيث عرّفت على أنها " جملة عمليات معرفية لا شعورية، تهدف إلى التقليل أو إزالة كل ما من شأنه أن يثير تطوير القلق"

(شوايتزر و دانتزر ، 1994)

ولقد تم التعرّف على مختلف السيرورات المعرفية الموجّهة للتقليل من الحصر الناتج عن الحدث الضاغط، ويمكن ذكر هنا أعمال (**فايون ، VAILLANT،1977**) التي دارت حول تصنيف دفاعات الأنا، حيث يشير هنا إلى كل من النفي(فالفرد يدرك ويقر بالواقع مع نفيه لبعض عناصره السلبية أو غير المحتملة، كخطورة المرض على سبيل المثال)، العزل (الذي يعني توقف سير الفكر مانعا هكذا فهم الشيء الذي يحدث) أو العقلنة (والتي من خلالها يبحث الفرد عن شروحات متناسقة معقولة لما يحدث) .

وتتكلم نظرية التحليل النفسي على تسعة (09) آليات دفاعية وهي كالآتي: **الكبت- النكوص- التكوين العكسي-العزل-الإلغاء الرجعي- الإسقاط- الإجتياف - الارتداد على الذات- الارتداد على الضد .** (**فرويد . أ ، FREUD.A، 1975**)

ويعتبر استعمال هذه الميكانزمات عملية لاشعورية تقوم بها الذات لحماية الفرد من حالات الحصر والقلق الشديد وذلك بتشويه الواقع بطريقة ما، إن هذه الآليات أو الاستراتيجيات المستعملة لا تغير الشروط الموضوعة التي تسبب الخطر وإنما تكتفي بتغيير الطريقة التي يدرك بها الشخص الخطر الذي يواجهه ، وفي ذلك نوع من التضليل الذاتي، خاصة إذ علمنا أن كل ذلك يتم بطريقة لا شعورية هدفها الأساسي تخفيف التوتر الذي يسببه الصراع النفسي.

ورغم استعمال هذه الآليات من طرف الأشخاص الأسوياء في الحياة اليوميـــة، فـــإن الاستعمال المفرط لهذه الآليات يصبح مؤشرا لإضراب نفســـي أو ســـلوكي ينبغـــي معالجتـــه معالجة عميقة، ونظرا لشيوع استخدام مصطلح"**الآليات الدفاعية**" بين كثير من الســـيكولوجيين فإن(**هيلقارد و آخرون** ، HILGARD ET AL،1979) يؤكدون على ضرورة الانتبـــاه إلـــى التحفضات التالية عند استخدام هذا المصطلح:

- الآليات الدفاعية عبارة عن مفاهيم افتراضية، يمكن بواسطتها تلخيص العمليـــات النفســـية التي تقع عند القيام بتفسير السلوك الملاحظ عند شخص ما.
- إن تسمية سلوك ما بأنه آلية دفاعية(إسقاط، نكوص، كبث......الخ) لا يؤدي بـــالضرورة إلى فهم السلوك، إذ أن تفسير وفهم سلوك ما يتطلب فهم الأسباب الحقيقيـــة التـــي تجعـــل الشخص يلتجئ إلى استعمال هذه الميكانزمات عندما تواجهه المشكلات.
- يمكّن الاستعمال غير المفرط للآليات الدفاعية من المواجهة الآنية والســـريعة للمشـــكلات التي تعترضنا في الحياة اليومية في انتظار الحل الجذري للمشكلة المســـببة للقلـــق، إلا أن الاستعمال المفرط لهذه الآليات يدل على سوء تكيّف ، ذلك لأن الشخص العادي يســـتعمل مختلف الآليات وفق الحالات التي تواجهه، أما الشخص المريض نفسيا فيلجأ إلى اســـتعمال آلية دفاعية واحدة مهما اختلفت المشكلات التي تواجهه، مما يدل علـــى اضطـــراب فـــي الشخصية.

وبهذا يظهر أن معيار المقاومة الناجحة في هذه الحالـــة متعلـــق بنوعيـــة الســـيرورة (مرونتها ودرجة توافقها مع الواقع) وبمستقبل الفرد جسديا ونفسيا.

وبالرغم من أن هذه الوجهة ساهمت بالقدر الكبير في فهم استجابات الفرد أمام حـــدث ضاغط، إلا أنها تبقى ناقصة، فاعتبار المقاومة كجهاز دفاعي مهمته إعادة التوازن الوجدانـــي، يدفع إلى الاهتمام أكثر وبشكل خاص بتخفيض شدّة الضغط بدلا من الاهتمـــام بكيفيـــة حـــل المشكل المثار من الحدث الضاغط.

وبغية تقديم تعريف كامل للمقاومة اقترح العديد من الكتّاب الذين تناولوا الموضوع إدراج في ذات الوقت كل من وظائف التنظيم الوجداني و وظائف حل المشكل، بمعنى الاستراتيجيات الشعورية واللاشعورية التي يضعها الفرد للتوافق مع حدث يدركه على أنه مهدد.

(فولكمان و آخرون ، 1986 ، FOLKMAN ET AL, كوهن و لازاروس ، 1979 ، (COHEN ET LAZARUS

2-2-2 سمات الشخصية:

إن الوجه الثانية للمقاومة و المشتقة من النموذج التحليلي تصورتها " كسمة شخصية " ، و من هذا المنطلق حاولت قياسها من خلال تصنيف الأفراد طبقا للنمط أو السمة التي يتميز بها كل واحد منهم ، و هذا قصد إيجاد ثوابت يمكن الاعتماد عليها للتمييز بينهم أو بهدف وضع مؤشرات تنبئية و توقعات حول الطريقة أو الأسلوب الذي يلجئون إليه لمقاومة الضغوطات المختلفة ، فهذه الوجهة ترى أنه يمكن لإنسان ما أن يصنف على أنه ذو نمط خاضع أو امتثالي ، أو أنه ذو نمط واع ، أو أنه يدرج ضمن فئة أصحاب النمط الوسواس القهري ، فهذه السمات الثابتة في الشخصية تهيأ الفرد بطريقة معينة في مواجهته للضغط .

إلا أن هذه الفرضية التي ترى بأن الفرد يسلك دائما نفس الطريقة في مواجهته للأحداث الضاغطة لم يتم الاعتراف بها ، حيث بيّنت العديد من الأبحاث أن مقاييس سمات الشخصية هي مؤشرات ضعيفة لتحديد استراتيجيات المقاومة المستخدمة .

(كوهن و لازاروس ، 1979 ، فولكمان و آخرون ، 1986) وهذا للأسباب الآتية:

- **الطبيعة المتعددة الأبعاد للسيرورة الحالية للمقاومة:**

ومثال ذلك الشخص الذي يعاني من مرض جسدي، ففي هذه الحالة المريض عليه أن يواجه مصادر مختلفة من الضغط: ألم- إعاقة- ظروف الإقامة في المستشفى والعلاج، وفي نفس الوقت عليه أن يحافظ على توازنه الوجداني وصورة مقبولة عن الذات مع السهر على عدم فقدان مصادره المالية، والحفاظ على علاقات حسنة مع العائلة...... هذه الاهتمامات متنوعة لا يمكن التنبؤ بها بمقياس أحادي البعد مثل سمة ما للشخصية.

(موز و تسو ، MOOSE ET TSU,1977)

*الطبيعة المتحركة المتغيرة لسيرورة المقاومة:

حسب **(فولكمان ولازاروس،1988)** المقاومة متأثرة تأثيرا بليغا بمحيط الموقف ، إذ يمكن لنفس الشخص ، في حالات معينة أن يستخدم استراتيجيات معرفية للمقاومة تهدف إلى التقليل من الضغط ، و في حالات أخرى استراتيجيات سلوكية ترمي إلى حل المشكل ، فحسب دراسة **بيرلان و شولر** (1978) PEARLIN ET SCHOOLER فإن الاستراتيجيات المعرفية تكون متبناة أكثر في حالة ما إذا كان الحدث غير متحكم فيه (**مرض خطير مثلا**) ، في حين أن الاستراتيجيات السلوكية تكون في حالات أين يمكن للجهد أن يغيّر من الموقف (**حالة فقدان منصب عمل مثلا**) .

من خلال هذه النتائج ، يتبين أنه من الصعب تصوّر المقاومة من وجهة نظر ثابتة ، فحسب **لازاروس و فولكمان** (1984)، فإن سمات الشخصية تبيّن أنها غير كافية بمفردها للتنبؤ بالطريقة التي يمكن بها للفرد أن يواجه الضغط ، فإنه من الأصح إذن عدم الاهتمام فقط بما هو الفرد ، و لكن أيضا بما يفعل الفرد . **(شوايتزر و دانتزر ، 1994)**

و بهذا فإن مصطلح المقاومة يسمح بالأخذ بعين الاعتبار في نفس الوقت الاستعدادات الفردية الثابتة (موارد) و الأنماط السلوكية الفاعلة في مختلف مواقف الضغط (الإجابات).

2-3 النموذج الاجتماعي :

درست نظريات علم النفس الاجتماعي أساليب المقاومة الفردية و الجماعية ، و هذا انطلاقا من إحساس الفرد بالنقص ، هذا الشعور يؤثر بشدة في سلوك الفرد مما قد يدفعه إلى نوعين من التصرفات تتمثل في تقبل أو رفض الواقع.

يتحقّق هذا الرفض أو التقبّل في استراتيجيات عدة تتعلق بقدرات الفرد و درجة طموحه و بالمكتسبات الاجتماعية و الوفاء للجماعة و أفرادها .

و من بين هذه الأساليب الدفاعية الاجتماعية ما يلي :

- **التطابق** : و هو سلوك يوحي إلى تطابق و توافق الفرد مع القيم الاجتماعية الخاصة بالبيئة ، و هذا دون نقد أو إعادة النظر فيها ، يهدف هذا السلوك إلى إرضاء الآخرين ، حيث لا يظهر الفرد سلوكا يناقض السلوك المتفق عليه .
- **الهروب** : يتميز هذا السلوك بالانسحاب و الاستسلام و رفض التحدي ، بواسطة هذا الأسلوب الدفاعي يبتعد الفرد عن المقارنة بالغير و يتجنب الألم و التقدير المنخفض

للذات، حيث يسمح هذا التجنب الحفاظ على الصورة الإيجابية التي يملكها حول نفسه و التي تهددها المقارنة بالغير.

يتميز الفرد الذي يتخذ هذا النوع من أساليب المقاومة، بالخضوع و هذا على حسابه، وقد ينجم هذا التصرف عن عدة أسباب منها العجز عن التعبير على الأشياء و الأفكار و عدم القدرة على فرض وجوده ، فتراه يقدم مبررات لتعقلن عجزه ، كما يتميز هذا الفرد بسلوك سلبي مبني على الحقد و تأنيب الآخرين مع استعمال فوضوي للطاقة الفردية و فقدان احترام النفس و كل هذا ناتج عن الإحباط .

- **سد العجز** : يسعى الفرد في حالة ظهور عجز ما إلى تجاوز العائق و هذا بمحاولة الوصول إلى مستوى الآخرين للتأكيد على قيمته الخاصة .
- **التعويض** : يدخل الفرد عوامل جديدة لتقييم الأشياء و مقارنتها ، و يسعى إلى فرضها في الجماعة و جعلها مقبولة من طرف الآخرين. (**عيطور**، 1997)

فأساليب المقاومة حسب النظرية الاجتماعية تنشأ من خلال شعور الفرد بالنقص أمام الآخرين ، هذا ما يدفعه إلى المواجهة من أجل ضمان قيمته الاجتماعية و بالتالي توافقه الاجتماعي ، كما تهدف أيضا إلى الحفاظ على المكانة الاجتماعية التي يحضى بها بين أفراد الجماعة التي ينتمي إليها .

2-4 النموذج الفينومينولوجي :

يعد التعريف الذي قدمه **لازاروس** (1966) حول مصطلح المقاومة والذي يرتكز على وجهة نظر فينومينولوجية ، نقلة هامة و أساسية في مجال تحديد مفهوم المقاومة ، إذ أضاف البعد السلوكي في تعريفه للمقاومة ، نظرا لكونه يرى أن سمات الشخصية تبدي لوحدها عجزا على تقديم الطريقة التي بواسطتها يواجه الفرد الضغط .

و قد استعمل **لازاروس** مفهوم المقاومة من أجل جعل عناصر الشخصية و الأساليب السلوكية معا ، محل مواجهة وضعية الضغط ، إذ أمكن المقاومة أن تعد كنشاط ، كما أمكنها أن تكمن في الأنساق المعرفية ، و تمثل المقاومة في نظره مجموعة الإستراتيجيات التي يستعملها الفرد في مسايرته لمتطلبات الحياة .

وما يمكن استخلاصه هو أن مفهوم المقاومة يضم مجموعة متناقضة (غير متجانسة) من المعارف و المواقف السلوكية و القدرات السيكولوجية و الدفاعات النفسية المأخوذة في وقت واحد و ديناميكيا باعتبارها عناصر من استراتيجية تكيفيه لمواجهة المتطلبات الداخلية و الخارجية. (**دانتشيف** ، 1989)

وقد قدّم بعد ذلك كل من (**لازاروس و فولكمان ،1984**) تعريفا أخرا انطلاقا من نفس المنظور لمصطلح المقاومة فكان بالشكل التالي :

" تعد المقاومة مجموعة من الجهود السلوكية و المعرفية في حالة تغيّر مستمر تهدف إلى معالجة المتطلبات الداخلية و /أو الخارجية الخاصة التي تشكّل عبئا يفوق إمكانيات الفرد و قدراته " .

يكشف هذا التعريف القناع عن عناصر مهمة في المقاومة ، فهو يعتبرها عملية موجّهة ، و ليس سمة موجّهة ، كما يرها النموذج التحليلي و هو ما تعكسه العبارة "**متغيرة باستمرار** " التي تضمنها التعريف.

كما أن عبارة "**المتطلبات الخاصة** "التي وردت تؤكد على أن مفهوم المقاومة يدل بالفعل على سيرورة ، ذلك لأنه أمام وجود خصوصية محددة في المتطلبات البيئية ، يقتضي على المقاومة كسيرورة أن تساير في مضمونها و باستمرار مضمون تلك المتطلبات ، و هو الشيء الذي يجعلها خاصة .

و تشير عبارة " **جهود معرفية و سلوكية تفوق إمكانيات الفرد و قدراته** " إلى فكرة مؤادها أن عملية المقاومة تجري في شروط معينة من الضغط النفسي الذي يتطلّب تحركا معينا، و عملا ذهنيا موجّها نحو معالجة تلك الشروط ، و هو الشيء الذي يميز المقاومة عن السلوكات الأوتوماتيكية التي لا تتطلب بدل أي جهد معرفي .

بالإضافة إلى ذلك فإن ورود كلمة " **معالجة** " يفتح المجال واسعا للتحدث عن عدة مصطلحات تتضمنها عملية المقاومة و هي المصطلحات التي أدرجها **لازاروس** تحت اسم " **استراتيجيات المقاومة** " " COPING STRATEGIES" و التي صنفها إلى مجموعتين كبيرتين هما :

- الاستراتيجيات الدفاعية : (تركّز على الانفعال) .
- استراتيجيات حل المشكل . **(لازاروس و فولكمان ، 1984)**

و قد بنى **لازاروس** تناوله لأساليب المقاومة على تداخل المتغيرات و تفاعلها فردية كانت أم محيطية ، و يعتبر المقاومة كسياق يعبّر عن تداخل كل المتغيرات الفردية و علاقتها

بالمتغيرات المحيطية ، بحيث يوحي مفهوم التداخل إلى سياق العلاقات الموجودة بين الفـــرد و محيطه .

و بالنسبة لـــ **لازاروس** فمتغيرات الشخصية تبدو أنها غير قادرة لوحدها على التنبــؤ بالعوامل الضاغطة ، و في هذا الصدد توحي المقاومة بمعرفة بعـــض عنــاصر الشــخصية و ارتباطها بأنماط سلوكية مختلفة تستعمل في وضعيات الضغط. **(دانتشيف ، 1989)**

و يعرف **لازاروس (1989)** المقاومة على أنها " جملة الجهود المبذولـــــة لمواجهـــة الواقع " .

و قد حدد الفرق بين المقاومة كسياق بين العلاقات فرد / محيط ، و كسمة ثابتة مـــن شخصية الفرد .

كما استعمل **لازاروس** كلمة " **التعامل** " حتى يفرق بين أساليب المقاومة كسياق معرفي سلوكي و القدرات ، و في نظره يوحي " **التعامل** " باستعمال كل أساليب المقاومة مـــن أجـــل التخفيض من وضعيات الضغط.

أما عبارة أساليب المقاومة كسياق فهي توحي بـــ :

- ملاحظة و تصميم خاص بالتفكير و النشاط الحالي للفرد.
- دراسة هذا التفكير و النشاط الحالي في ظروف معينة لأنهما موجهان نحو وقـــائع محددة تتمثل في متطلبات الواقع .

و يقوم الطابع الديناميكي لسياق المقاومة على التقييم المستمر للعلاقة الموجـــودة بيـــن الفرد و محيطه إذ يعتبر التغيير الجذري لهذه العلاقة ناتج عن الجهود الدفاعية الهادفة لتغيـــير المحيط أو لتغيير المعاني أو الأفكار الخاصة بالحوادث. **(أزروق ، 1997)**

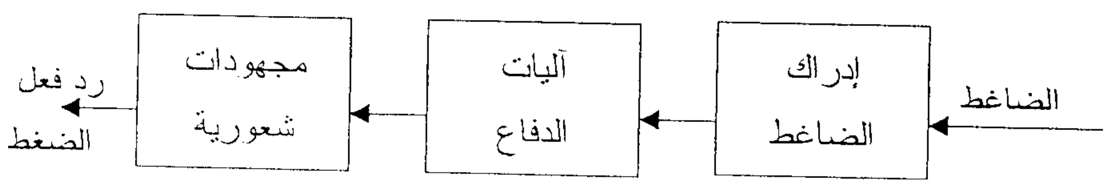
ما يمكن قوله هو أن كل نموذج من النماذج المذكورة سالفا أبدت وجهة نظر تختلـــف الواحدة عن الأخرى فيما يتعلق بمفهوم المقاومة ، و هذا دليل على أن هـــذا المفـــهوم يضـــم مجموعة غير متجانسة من المعارف و المواقف السلوكية و القدرات النفسية، و التي تعتـــبر كعنصر ديناميكي تكيفي مقابل الالتزامات الداخلية و الخارجية ، و بذلك فهي تعتبر أكثر مـــن استجابة بسيطة لوضعية الضغط ، بل و تهدف كذلك إلـــى تغيـــير الوضعيـــة المـــهددة و رد الاعتبار للذات .

3 - النظرية المعرفية للضغط و المقاومة

حسب أصحاب النظرية المعرفية ، فإن الضغط ليس مرتبطا بالحدث الضاغط فقط، أو بالشخص لوحده ، و لكن متعلق بتفاعل الفرد و المحيط، حيث تحدث استجابة الضغط ، عندما يقدر الفرد أن الوضع الضاغط يتجاوز قدراته ، و بإمكانه وضع راحته في خطر ، هذه الاستجابة إذا هي نتيجة عدم توازن بين متطلبات الموقف الضاغط و القدرات الفردية التي يواجه بها. **(شوايتزر و دانتزر ، 1994)**

إذ يمكن لفرد ما أن يرى قرار تحويله مهنيا كمشكل لا يمكن تجاوزه ، بينما آخر يمكن أن يرى فيه فرصة لفائدة شخصية أو لمغامرة شيقة .

إن خصائص الحدث الضاغط لا تبين لوحدها شدة و لا طبيعة ما يمكن أن يشعر به الفرد، حيث أنه و حسب النموذج التفاعلي للضغط ، فالضواغط تمر عبر سلسلة من المرشحات التي تسمح بتعديل الحدث الضاغط، و بالتالي تضخيم أو تقليل رد فعل الضغط ، و في هذا المجال عرف كل من راه و **أرتور(1978) RAHE ET ARTHUR** ثلاثة (3) مرشحات أساسية ممثلة في هذا المخطط الآتي :



مخطط رقم (1) : ميكانيزمات ترشيح أثر الضاغط على الفرد

- فإدراك الضاغط متأثر بالتجارب السابقة و هذا من خلال اختبارنا لضواغط مشابهة ، و بالسند الاجتماعي ، و بالمعتقدات بما فيها الدينية.
- آليات دفاع الأنا (النفي – الكبت ...إلخ .) تعمل بطريقة لا شعورية.
- المجهودات الشعورية : و يتعلق الأمر بوضع خطة عمل و اللجوء إلى مختلف التقنيات (الاسترخاء ، التمارين الرياضية، تناول الأدوية ، الترفيه المعرفي) .

و تعتبر هذه المرشحات من طرف كتاب آخرين كوسائط للعلاقة حدث ضاغط - توتر انفعالي (**فولكمان و لازاروس ، 1988**) و عليه و حسب هؤلاء الباحثين فإن العلاقة بين المحيط و الفرد تتأثر بسياقان هما : التقدير و المقاومة .

3-1 التقدير :

إن التقدير هو سيرورة معرفية ، يقدر الفرد من خلالها الكيفية التي يمكن لوضعية معينة أن تضع في خطر راحته ، و ما هي قدرات المقاومة المتوفرة لديه لمواجهتها .

3-1-1 <u>أنواع التقدير :</u>

لقد ميز كل من **لازاروس**[1] **و فولكمان**(**1984**) شكلين من التقدير :

3-1-1-1 التقدير الأولي :

من خلاله يقدر الفرد الأمور المرتبطة بالوضعية الضاغطة ، فيمكن أن يتعلق الأمر بخسارة (جسدية ، علائقية ، مادية ... إلخ) ، تهديد (احتمال خسارة) أو تحدي (إمكانية ربح) .

3-1-1-2 التقدير الثانوي :

و يقصد به تقييم إمكانات التعامل أو مواجهة الضغط الحادث ، و يتأثر التقدير الثانوي بقدرات و بإمكانيات الفرد البدنية و النفسية و الاجتماعية ، حيث تتمثل الإمكانات و الموارد البدنية في صحة الفرد و قدرته على التحمل و الإطاقة ، أما الموارد الاجتماعية فتشمل شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد و حجم المساندة المقدمة له سواء كانت مساعدة مادية أو عاطفية أو تواصلية أو إيديولوجية ، أما الإمكانات النفسية فتشمل معتقدات الفرد التي يمكن الاستناد إليها في الإبقاء على الأمل ، و مهارات حل المشكل ، و تقدير الذات و الروح المعنوية ، أما الإمكانات المادية فهي تشير إلى الأشياء الملموسة و الأدوات و التجهيزات.

(**محمد السيد عبد الرحمن ، 1999**)

فالتقدير إذن يوجه استراتيجيات المقاومة التي تستعمل لمواجهة الحدث الضاغط، و هذا إما بالتقليل المباشر من التوتر الانفعالي دون أن تغير شيئا من المشكل ، أو بتغيير الحدث الضاغط و بالتالي التأثير على الانفعال بطريقة غير مباشرة.

و في هذا السياق يرى **بيك** (1976) **BECK** أن عملية التقدير هذه تحدث بصفة تلقائية و آلية و دائمة و سريعة ، حتى أننا لا نشعر بها أحيانا ، أي أنها عملية أوتوماتيكية ، تظهر بعد فترة من الممارسة الحياتية على شكل عادة .

(**روزنمان و سيليقمان** ، **ROSENMAN ET SILIGMAN ,1984**)

3-1-2 العوامل المؤثرة في سياق التقدير:

حسب **فولكمان و لازاروس**(1988) ، سياقات التقدير لعلاقات فرد - محيط ، متأثرة بالخصائص الفردية السابقة (القدرات الذاتية) ، و بالمتغيرات المحيطية أو الظرفية و هذا لتفسير كيف أن لنفس الحدث يمكن أن يقدّر كتهديد من طرف فرد أو تحدي من طرف آخر.

3-1-2-1 الخصائص الفردية :

و هي تشمل كل من المعتقدات ، قوة التحمّل و الحصر كسمة.

- **المعتقدات** : كالمعتقدات الدينية ، فالحدث الضاغط يأخذ بعد أو صبغة امتحان من طرف الإله ، و بالتالي لا بد من التقبّل أو إيمان الفرد بقدرته الذاتية في السيطرة على الأحداث و هذا ما يسميه **روتر**(1966) **ROTTER** " **موضع المراقبة الداخلي** " **LIEU DE CONTROLE INTERNE**

و حسب العديد من الدراسات ، فإن الأشخاص الذين يسندون ما يصيبهم إلى أسباب داخلية ممكن التحكم فيها ، يستعملون إستراتيجيات مقاومة مركّزة على المشكل ، أكثر من الأشخاص الذين يرجعون أسباب ما يصيبهم إلى أمور خارجية لا يمكن التحكّم فيها (كالقدرية مثلا) . (**لازاروس و فولكمان** ، **1984**)

- **قوة التحمل** : و هو ميل ثابت للفرد لمقاومة المتطلبات الخارجية ، و عموما فالأشخاص المكابدين يعتقدون أنهم قادرون على التأثير أو السيطرة كلية على المشاكل بدلا من الإحساس بالعجز أمامها ، فهم يمضون قدما فيما يفعلون بدلا من الخضوع ، إنهم يدركون الأحداث بتنوعها كفرص ثراء و تطور شخصي ، قادرون على تحمّل الضغوطات النفسية و الاجتماعية بفاعلية أكثر من غيرهم . (**ستابتوي** ، **STEPTOE , 1991**)
- **الحصر كسمة** : يتعلق الأمر بمكوّنة ثابتة للشخصية إنه ميل إلى الحصر، بمعنى اتجاه عام إلى إدراك الحالات المنفّرة كتهديد ، فالأشخاص ذوي سمة حصر واطئة يدركون الأحداث الضاغطة على أنها أقل تهديدا ، كما أن قدرتهم على السيطرة للأحداث كبيرة بالمقارنة مع ذوي سمة حصر مرتفعة .

و حسب **لازاروس و فولمكان** (1984) ، فالعوامل الفردية يظهر تأثيرها كلما كانت الحالة جديدة و غامضة ، إذ يقوم الفرد باستدلالات معتمدة أساسا على استعداداته الفردية (قدراته الشخصية) لفهم ما يحدث . **(شوايتزر و دانتزر ، 1994)**

3-1-2-2 الخصائص المحيطية :

و التي تشمل كل من خصائص المتغيرات البيئية و السند الاجتماعي .

- **خصائص المتغيرات البيئية :** و تتمثل في طبيعة الضاغط ، مدته و تواتره، هذه الخصائص تؤثر على تقدير الفرد لشدة الحالة الضاغطة (تقدير أولي) ، كما تؤثر أيضا في تقدير مختلف أنواع المقاومة المتوفرة (تقدير ثانوي) ، و بعبارة أخرى فالخصائص البيئية لها تأثير لا يستهان به على التقدير الذي يقوم به الفرد لقدرته على سيطرة الأوضاع ، الأمر الذي يحدد اختيار استراتيجيات المقاومة الملائمة .

(شوايتزر و دانتزر ، 1994)

و لهذا و بسبب التبعية للبيئة ، فإن للمقاومة سيرورة متغيرة مؤقتة ، و بالتالي من الصعب اعتبارها خاصية ثابتة للشخصية .

- **السند الاجتماعي :** تتوسط المساندة الاجتماعية كأحد العوامل البيئية العلاقة التفاعلية بين التوتر و المرض ، و تعبر المساندة الاجتماعية عن شبكة العلاقات الاجتماعية التي توفر أساس قاعدي للفرد ، تمنحه الاهتمام و الرعاية و التقبل و التواصل و عضوية الجماعة و المساعدة الملموسة وقت الحاجة و النصيحة لمواجهة المشكلات ، و قد ربطت الدراسات في مجال علم الأوبئة بين العلاقات الاجتماعية و معدلات الوفاة ، و على سبيل المثال كانت معدلات الموت بجميع أسبابها مرتفعة بين الأفراد غير المتزوجين (عزاب- أرامل – مطلقين) مقارنة بمعدلها بين المتزوجين .

و يرى كثير من الباحثين أن للمساندة دوران أساسيان في حياة الفرد : دور إنمائي و دور وقائي ، في الدور الوقائي تكون للمساندة أثرا مخففا لنتائج الأحداث الضاغطة فالأشخاص الذين يمرون بأحداث مؤلمة تتفاوت استجابتهم المؤلمة (مثلا القلق أو الاكتئاب) لتلك الأحداث تبعا لتوفر مثل هذه العلاقات الودودة و المساندة ، حيث يزداد احتمال التعرض لاضطرابات نفسية كلما نقص مقدار المساندة الاجتماعية كما و نوعا ، و قد أضحى هذا التأثير معروفا بنموذج **الأثر الملطف للمساندة** أو **فرض التخفيف** ، و يذكر **ليبرمان (1982) LIBERMAN** في سياق عرضه للدور الذي تقوم به المساندة الاجتماعية في مواجهة الضغط و خفض احتمال المرض بقوله " هناك مجموعة من المواقف في حياة

الناس تلعب فيها المساندة دورا هاما ، و من هذه المواقف الشفاء من الجراحات و ردود الأفعال اتجاه مضاعفات الأمراض و مشقة الحمل لدى المرأة و الجراحات التي تجري للأطفال ، و التخفيف من الأحزان و الأعراض الجسمية التي تنتج من التعطل عن العمل ، و التخفيف أو الوقاية من وقوع اضطرابات انفعالية في فترة الشيخوخة و التخفيف من آثار ضغوط العمل في بيئات العمل ذات المشقة و الإجهاد". (**محمد السيد عبد الرحمن** ،1999)

3-2 المقاومة :

سيتم تناول المقاومة من خلال العناصر الآتية :

3-2-1 <u>المقاومة و طرق تعديلها للانفعال</u> :

إن المقاومة بإمكانها أن تعدل الانفعال الناتج عن الوضعيات الضاغطة و هذا بطرق مختلفة.

- **التجنب - اليقظة :** إن الإمكانية الأولى في الرد تتمثل في تحويل الانتباه إما بإبعاده عن مصدر الضغط (استراتيجية التجنب) أو تركيزه عليه (استراتيجية اليقظة) .

حيث يعد التجنب الاستراتيجية الأكثر استعمالا ، إذ يمكن أن يتعلق الأمر بنشاطات بديلة ذات تعبير سلوكي أو معرفي (نشاطات رياضية - ألعاب - استرخاء - تسلية ...) تسمح بالقضاء على الضغط الانفعالي ، و لهذا فإن هذا النوع من الاستراتيجيات يمكن أن يكون فعالا عندما يكون مرتبطا بالمواجهة المباشرة مع الحدث الضاغط.

هناك مجموعة أخرى من استراتيجيات التجنب أقل ملاءمة و يتعلق الأمر بحالة **الهروب** و المتمثلة مثلا في الاعتقاد بأن الحدث الضاغط سوف يزول بشرب الخمور ، التدخين أو تناول الأدوية ، و حسب **سالز و فليتشر** (1985) **SULS ET FLETCHER** فإن الهروب لا يحدث إلا راحة مؤقتة و يظهر على أنه أقل فاعلية إذا كان الحدث الضاغط متواصلا .

و على عكس التجنب الذي يبعد الانتباه عن المشكل فإن **اليقظة** تركز الانتباه على المشكل ، و هذا من أجل الوقاية منه أو السيطرة عليه ، حيث ميزا كل من **مان و جانيس** **MANN ET JANIS** (1977) بين شكلين من المقاومة اليقظة و هما البحث عن المعلومات من أجل التعرف أكثر على المشكل و وضع خطط حل المشكل .

إن اللجوء إلى مثل هذا النوع من الاستراتيجيات يسمح بالتقليل من التوتر الوجداني ، مع تسهيل السيطرة على الوضع ، كون اكتساب معلومات أكثر على طبيعة المشكل يمكن من وضع خطط ردود فعل ملائمة. (**روث بوم و آخرون** ، **ROTHEBAUM ET AL 1982)**

غير أنه يمكن للمقاومة اليقضة أن تزيد من شدة الضغط ، عندما يبين البحث عن المعلومات بأن الأمور أسوأ مما كنا نعتقد من ذي قبل ، و بأنه لا يمكن فعل شيء يمكنه تغيير مسار الأحداث.

- **النشاطات المعرفية المشابهة للنفي :** إمكانية رد ثانية تتمثل في تشويه المعنى الذاتي للحدث و هذا باللجوء إلى نشاطات معرفية شبيهة بالنفي أو الإنكار ، هذه النشاطات متنوعة جدا ، فهي تتضمن الابتعاد بالتسلية (التفكير في شيء ممتع) ، تعظيم الأوجه الإيجابية للحالة (كالقول مثلا " منذ أن حصل لي هذا المشكل ، كل شيء هو على ما يرام ") المزاح ، التقليل من الأوجه السلبية للوضع (القول عن كيس خبيث بأنه كيس حميد) ، و إعادة التقييم الإيجابي (كتحويل تهديد إلى تحدي " سوف أحارب بكل قواي هذا المشكل)

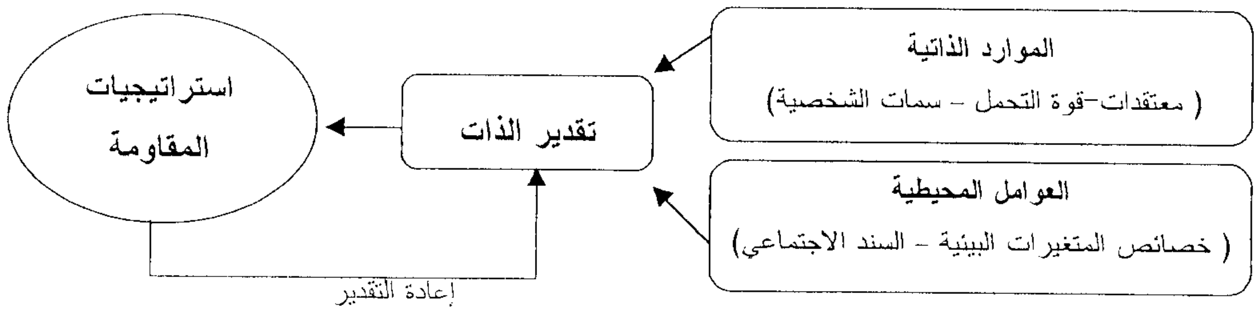
هذه الاستراتيجيات التي تحدث عادة أحاسيس إيجابية تبين أنها فعالة في التقليل من حدة الضغط الوجداني في حالات تجارب ضاغطة محدودة المدة ، و لا سيما عندما لا يمكن اللجوء إلى استراتيجيات مقاومة مركزة على المشكل مثل : حالة فقدان قريب أو مرض خطير . **(شوايتزر و دانتزر ، 1994)**

- **المجهودات السلوكية النشطة :** إمكانية رد ثالثة ، تتمثل في تغيير مباشر لأصول العلاقة فرد – محيط ، من خلال بدل مجهود سلوكي نشط متمثل في مواجهة المشكل لحله.

هذه الاستراتيجيات تدمج المواجهة (روح المقاومة) و كذا إحداث و تطوير مخططات مقاومة تسمح للفرد من خلالها بأن يعطي لنفسه إمكانيات تغيير الوضع الذي يعيشه. **(شوايتزر و دانتزر ، 1994)**

مما سبق يمكن القول أن تأثير المقاومة على الانفعال المتولد من الحالة الضاغطة مرتبط بتقدير الفرد لمدى فعالية هذه المقاومات ، إذن فسياق إعادة التقييم هو عنصر محدد لمدى فعالية المقاومة .

هذا و يمكننا تلخيص النظرية المعرفية للضغط و المقاومة في المخطط الآتي :



مخطط رقم (2) : سياق التقدير و إعادة التقدير و علاقته بالمقاومة

3-2-2 أنواع المقاومة :

حسب مختلف الإمكانيات التي تتوفر للفرد في مواجهة الأحداث الضاغطة ، فقد تم تصنيف نوعين من المقاومة : الأولى تهتم بتعديل التوتر الوجداني و الثانية خاصة بمعالجة المشكل الذي هو مصدر التوتّر .

و لقد عكف الكثير من الباحثين في إطار هذه الرؤية على جرد مختلف أنواع استراتيجيات المقاومة ، بمنهجية تضمنت إحصاء من خلال المقابلات مختلف أنماط الاستجابات التي يبديها الأفراد أمام مختلف الوضعيات بما فيها المهنية ، العائلية، الاجتماعية ... إلخ ، هذه الدراسات أظهرت أن هناك تنوع كبير في استعمال هذه الاستراتيجيات من فرد لآخر ، بل و حتى عند الفرد ذاته ، غير أنه و من خلال التحليل العاملي لعدد كافي من الأفراد ، ظهر نوعان كبيران ثابتان من المقاومة و هما : **المقاومة المتمركزة على الانفعال و المقاومة المتمركزة على المشكل** .(**لازاروس و فولكمان ،1984، راي و آخرون ،1982**)

3-2-2-1 المقاومة المتمركزة على الانفعال :

أي التعامل مع الانفعالات الناتجة عن مصادر الضغوط و الاحتفاظ باتزان وجداني ، و تقبل الفرد لمشاعره ، و عادة ما يكون هذا النوع من المواجهة مفيد في المواقف التي تتجاوز قدرة الفرد على ضبطها و التحكم فيها و من ثم لا يمكن تغييرها من خلال أساليب مناسبة لحل المشكل ، مثلا مواجهة مرض يفضي إلى الموت عادة ما تكون المواجهة مركّزة على العواطف المصاحبة كالرضا بالقضاء و القدر و تقبّل إرادة الله و الاستعداد نفسيا و سلوكيا للموت. (**محمد السيد عبد الرحمن ، 1999**)

و من الأساليب المستخدمة في هذا النوع من المواجهة ما يلي :

التجنب ، الهروب ، إعادة تقييم وضعية ما تقييما إيجابيا ، التقليل من الأوجه السلبية للوضع ، الابتعاد بالتسلية .

و يشير **لازاروس** (1966) في هذا المجال إلى أن فعالية هذه النشاطات المعرفية في تخفيف التوتر الانفعالي ، تتوقف على مستوى أو درجة الضغط ، إذ أنه من الصعب تحويل النشاط نحو فكرة التحدي عندما يتعلق الأمر بالوضعيات التي تهدد حياة الفرد ، حيث سرعان ما يظهر عجز هذه الاستراتيجيات على مواجهة تلك الوضعيات ، و لهذا فإن **لازاروس** يعتبر هذه الاستراتيجيات ذات دور مرحلي أو انتقالي ، ليس إلا مما يجعلها قليلة الفعالية و الإنجاز.
(أزروق ، 1997)

3-2-2-2 المقاومة المتمركزة على المشكل :

و من خلالها يسعى الفرد إلى تغيير الموقف مباشرة بغرض تعديل أو استبعاد مصدر الضغط ، و كذلك التعامل مع الآثار الملموسة للمشكلة ، و من الأساليب المتّبعة في هذا النوع من المواجهة ما يلي :

- **البحث عن معلومات أو طلب النصيحة :** أي البحث عن معلومات أكثر حول الموقف أو الحصول على التوجيه من شخص مسؤول ، و التحدث مع شخص آخر كالزوج أو الزوجة أو الأصدقاء أو الأقارب .
- **اتخاذ إجراء حل المشكلة :** و تتضمن إعداد خطط بديلة و اتخاذ تصرف محدّد للتعامل مع الموقف و تعلم مهارات جديدة موجّهة نحو المشكلة ، و التفاوض للتوفيق لحل القضية.
- **تطوير مكافآت أو إثابات بديلة :** عن طريق تغيير أنشطة الفرد و إيجاد مصادر جديدة للرضا ، كبناء علاقات اجتماعية و تنمية وجهة ذاتية و استقلالا ذاتيا أكبر.

(محمد السيد عبد الرحمن ، 1999)

و في هذا الصدد وحسب **لازاروس** (1966) ، فإن استراتيجيات المقاومة التي تركز على المشكل تقترب من الاستراتيجيات المستعملة لحل المشكل ، غير أن المقاومة التي تركز على المشكل تشمل على فئة واسعة من الاستراتيجيات الخاصة بتوجيه المشكل ، بالمقارنة مع تلك التي تشمل عليها استراتيجيات حل المشكل .

كما أن الاستراتيجيات التي تركز على حل المشكل تحتوي على عملية تحليل ذاتية تركز بصفة أولية على المحيط أو البيئة ، بينما تضم المقاومة التي تركز على المشكل استراتيجيات موجّهة نحو الداخل (نحو الفرد ذاته) بهدف دراسة و اختبار إمكانياته و قدراته في حل المشكل المطروح . **(أزروق ، 1997)**

و قد بيّن الباحث **كاهن** وآخرون (1964) KAHN ET AL ، أن هناك نوعين من الاستراتيجيات المتمركّزة حول المشكل ، نوع موجه نحو المحيط و نوع آخر موجه نحو الفرد ، يشتمل النوع الأول على الاستراتيجيات المخفّفة من ضغط المحيط بما فيه من عراقيل و أعباء العمل ، أما النوع الثاني فيشمل على أساليب دفاعية تسمح ببناء و تطوير نماذج أو

معايير سلوكية جديدة ، و غالبا ما تستعمل هذه الاستراتيجيات عندما يكون الفرد واثقا من نفسه و يرى أنه بإمكانه إحداث تغييرات و الوصول إلى حلول مناسبة . (**عيطور**،1997).

و يشير كل من **لازاروس و فولكمان** (1984) في هذا الصدد ، إلى أن عدد الأشكال المعروفة أو المتوفرة في الكتابات النظرية و البحوث الخاصة بالمقاومة التي تتمركز على المشكل و التي يلجأ الأشخاص إلى استعمالها إزاء الوضعيات الحياتية المختلفة قليل إذا ما قورن بعدد الاستراتيجيات المتمركزة على الانفعال .

(**شوايتزر و دانتزر** ، 1994)

3-2-2-3 التفاعل بين النوعين من الاستراتيجيات :

يوجد تفاعل بين الاستراتيجيات المتمركزة على المشكل و تلك المتمركزة على الانفعال ، إذ أن الانفعال المرتفع و عدم التحكم فيه يؤثر في النشاط المعرفي اللازم للأساليب المتمركزة حول المشكل.

فإذا كان الانفعال سلبيا و مرتفعا مثل القلق أو الخوف ، فإن الفرد يبذل جهدا أكبر لتعديله حتى لا يؤثر في الأساليب المتمركزة على المشكل ، و يخلق التقييم الخاطئ للقدرات إحباطا و غضبا عند الفرد ، فيشعر أنه لا يستطيع التحكم في الواقع ، و هذا يبعده على الأساليب المتمركزة على المشكل .

أما الانفعال الإيجابي المرتفع مثل التفاؤل ، فيدعم ميكانزمات حل المشكل ، نذكر من بينها " تغيير معنى الواقع " حتى يصل الفرد إلى راحة و يقوم بتحويل الأهداف الأولى بوضع أهداف جديدة مع تحديد معاني جديدة للظروف التي يمكن للفرد التحكم فيها.

فالتصورات الإيجابية للأشياء و للذات تسمح بتكوين إمكانيات نفسية هامة في سياق المقاومة ، إذ تدعم الجهود الدفاعية في التعامل مع الظروف المهددة ، و هذا يعني أن اكتساب الفرد لهذه القدرات و الإمكانيات يجعله واعيا بها ، و بذكائه في استعمال طرق جديدة لمواجهة متطلبات الواقع . (**عيطور**، 1997)

يمكن القول أن النمطين يتبادلان التأثير في جميع أنواع الضغوطات التي يواجهها الفرد ، فكلاهما بإمكانه تسهيل أو تثبيط أو إعاقة عمل الآخر ، و لكل نمط محاسنه و مساوئه حسب طبيعة الضغوطات.

في حين لم يتقبل بعض الكتاب تصنيف **لازاروس و فولكمان** ، حيث أن **سالز و فليتشر** (1985) SULS ET FLETCHER انتهوا إلى تحديد فئات المقاومة التالية :

- **المقاومة المتجنبة :** و تشمل (التجنب ، الـهروب ، النفـي ، الخضـوع ، الحتميـة ، العدوانية) و هي تسمح مثل المقاومة المركزة على الانفعال **للازاروس و فولكمان** بتقليـل التوتر الانفعالي ، فهي استراتيجية غير نشطة .
- **المقاومة اليقضة :** و تضم (البحث عن المعلومات ، الد عم الاجتماعي ، مخطط عمـل ، البحث عن الوسائل ...إلخ.) تسمح مثل المقاومة المركزة على المشكل مواجهة المشـكل مع جهد معرفي و سلوكي لحل المشكل ، فهي إستراتيجية نشطة.
- **إعادة تقييم المشكل :** و هي استراتيجية إدراكية معرفية موجهة إلى الحـد مـن الفـارق المدرك بين التهديدات و القدرات الفردية و بالتالي جعل الحالة الضاغطة أكثر تحملا.

و هكذا فإنه يتبين بأن المقاومة هي أكثر من استجابة للضغط ، فهي تمثل اسـتراتيجية متعددة الأبعاد للتحكم ، تهدف إلى تغيير الحالة المهددة حقيقة ، و تغيير الاعتبار الذاتي الـذي يحمله الفرد حول الحدث الضاغط أو تغيير التأثيرات النفسية المرتبطة بالحالة المهددة.
(**دانتشيف** ، 1989)

و في ميدان العمل توصل (**كوبر و آخرون** ، 1988، COOPER ET AL) إلـى أن نتائج الضغط عند المديرين ترجع إلى مدى قدرتهم على المقاومة التـي تتمثـل فـي سـتة استراتيجيات هي : **استراتيجية المهمة ، استراتيجية السند الاجتماعي ، استراتيجية المنطـق ، استراتيجية الوقت ، استراتيجية العلاقة بين البيت و العمل و استراتيجية الاندماج .**

إن التباين القائم حول تصنيف استراتيجيات المقاومة ، ليس مهم في حد ذاتـه ، بـل الذي يهم بالعكس هو معرفة ما إذا كانت تسمح حقيقة بالتقليل من حدة الحصـر أو الضغـط المتولدين عن الحالة الضاغطة .

3-2-3 <u>فعالية استراتيجيات المقاومة على التوتر الانفعالي</u> :

حسب **لبوريت** (1980) LABORIT إذا كان التحكم في الحدث فـعال ، فإنـه لا ينتج عن ذلك إلا قليل من الاضطرابات البيولوجية ، الفيزيولوجية أو السـلوكية ، و بـالفعل فمجموع الدراسات التي أجريت في هذا الميدان لكـل مـن **لازاروس و فولكمـان** (1984) ، **فولكمان و آخرون** (1986) FOLKMAN ET AL ، **روفوليي** (1989) ROVOLIER ، **ديماتيوه** (1991) DEMATTEO ، بينت بأن معايير فعالية المقاومة تقيم بطريقة متعـددة

الأبعاد ، بمعنى نقول عن استراتيجية مقاومة أنها ملائمة إذا سمحت للفرد بالتحكم أو التقليل من أثر العدوان على راحته الجسدية و الفيزيولوجية ، فالمسألة متعلقة إذن بمعرفة أي من الاستراتيجيات الأساسية (**مقاومة مركزة على الانفعال و مقاومة مركزة على المشكل**) هي الأكثر فعالية في التخفيف من العلاقة ضغط – توتر.

إن دراسة فعالية المقاومة في مواجهة التوتر الانفعالي كانت موضوع العديد من الدراسات و الأبحاث ، التي كانت محكاتها الرئيسية هي القلق و الاكتئاب ، فمن خلال أعمال **شميد (1984) SCHMIDT** ، حول العديد من المرضى في المستشفيات بقسم الجراحة ، بينت بأن الأفراد الذين يستعملون استراتيجيات مقاومة نشطة (كالبحث عن معلومات تخص العملية أو المشاركة في العلاج ... إلخ) هم أقل قلقا و أقل تعرضا لتعقيدات ما بعد جراحية ، من الأفراد الذين يستعملون إستراتيجيات مقاومة غير نشطة (كاتخاذ موقف استسلامي ، كف ...إلخ) .

كذلك لاحظ كل من **ميكولنسر** و **سولومان** **MIKULINCER ET SOLOMAN (1989)** أن خطورة اضطرابات الضغط بعد صدمية عند " الجنود " ترتبط ارتباطا طرديا باستراتيجيات المقاومة المتمركزة على الانفعال ، و هكذا يبدو أن أسلوب المقاومة المركز على المشكل أكثر فاعلية من أسلوب مقاومة غير نشط مركز على الانفعال في التخفيف من الضغط الوجداني المترتب عن الحدث.

كما أن فعالية استراتيجيات المقاومة مرتبط أيضا بخصائص الحدث الضاغط ، كمدته و مدى التحكم فيه ، إذ أن التجنب يكون أكثر فعالية في الآجال القصيرة (من 0 إلى 3 أيام بعد الحدث الضاغط) في حين فإن الاستراتيجيات النشطة هي أكثر فعالية في الآجال الطويلة (أسبوعين فما فوق من حدوث الموقف الضاغط) .

فحسب **سالز** و **فليتشر** (1989) فإن أسلوب المقاومة غير النشط كالنفي أو الإنكار مثلا يجنب الوقوع تحت وطأة الانفعالات و يسهل الاستوعاب التدريجي للواقع.

و في نفس السياق يرى كل من **لازاروس** و **فولكمان** (1984) أن الاستراتيجيات النشطة لا تبدو فعالة إلا إذا كان الحدث تحت تحكم الفرد ، لأنه في حالة حدث غير متحكم فيه تصبح الاستراتيجيات غير النشطة (كالتجنب مثلا) أكثر ملاءمة .

كذلك في حالة الأمراض الخطيرة ، كالسرطان مثلا ، فإن العديد من الأبحـاث كتلـك التـي قـام بـها **موريـسـ و بتنقـال** (1989) MORRUS ET PETTINGAL **دين و سرتيس**(1989) DEAN ET SURTEES ، بينت بأن النفي أو إعادة التقييم الإيجابي ، تسمح بتوافق جيد عند المريضات المصابات بسرطان الثدي.

(شوايتزر و دانتزر ، 1984)

و بهذا نستطيع القول أن هناك تداخل كبـير بيـن فعاليـة اسـتراتيجيات المقاومـة المستخدمة و بين الخصائص الشخصية و الإدراكية المعرفيـة للفـرد و كـذا خصوصيـات المواقف أو الأحداث الضاغطة.

3-2-4 فعالية المقاومة على الصحة الجسمية :

يبدو أن دراسة فعالية المقاومة على الصحة الجسدية صعبة التقييم ، غير أنه و حسـب **لازاروس و فولكمان** (1984) فإن المقاومة تؤث ر على الصحة الجسدية بالطرق التالية :

- المقاومة يمكنها أن تؤثر على تواتر ، شـدة و مـدة الاسـتجابات الفيزيولوجيـة (نبضان القلب ، الضغط الشرياني ، التوتر العضلي) و العصبيـة الكيميائيـة ، المرتبطتان بحالة ضغط ، و هذا في المواقف التالية :

- عدم استطاعة الفرد اتقاء أو تحسين الظروف المحيطية الضاغطة ، بسـبب عـدم وجود استراتيجيات مقاومة مركزة على المشكل أو عدم تلاؤمها (مجـهود مفشـل أو معاكس).

- أمام حدث غير متحكم فيه، الفرد لا يستطيع تعديل التوتر الانفعالي (اسـتراتيجيات مقاومة مركزة على الانفعال غير مجدية) .

- للفرد أسلوب مقاومة أو أسلوب حياة ، هو في حد ذاته ينطـوي علـى مخـاطر ، و خير مثال هو الفرد ذو النمط " أ " و الذي يتميز بالصفات التالية : روح المنافسـة ، عدم التريث ، العدوانية ، إدراك الأحدث الضاغطة كتحدي.

- يمكن أن تؤثر مباشرة و سلبيا على الصحة ، كتزايد مخاطر الوفـاة و المـرض و هذا بالاستعمال المفرط للمواد الضارة : كالتبغ ، الكحول و المخدرات ... إلـخ أو عندما تدفع بالفرد إلى أعمال ذات مخاطر كبيرة (كاسـتعمال السـرعة فـي السياقة) .

و في هذا الصدد يرى **شيفمان و ويلس** (1985) SHIFFMAN ET WILLS أن المخدرات كسلوك مستقل تعتبر مقاومة سلبية.

- أشكال المقاومة المركزة على الانفعال يمكنها أن تهدد الصحة الجسدية للفرد ، و هذا لأنها قد تعيق إحداث سلوك متوافق ، كحالة الإنكار أو التجنب اللذان بإمكانهما أن يدفعا بالفرد إلى عدم إدراك أعراض المرض أو إلى التأخر في طلب الاستشارة.

(شوايتزر و دانتزر ، 1984)

فالمقاومة إذن هي مجموع الجهود المعرفية و السلوكية التي يستعملها الفرد لمواجهة الضغوط الداخلية و الخارجية ، حيث يمكن الاستعمال الفعال و الملائم لأساليب المقاومة من تجنب أو اتقاء الوقوع في الاضطرابات البيولوجية ، الفيزيولوجية أو السلوكية ، كما يمكن أيضا و يسهل عملية الوصول إلى حل و حلول ملائمة للمشاكل التي تعترضه.

الفصـــل الخامس

تقدير الذات

تمهيد

يعتبر مفهوم الذات كحجر الزاوية في الشخصية الإنسانية ، و هو من أهـم العوامـل التي تؤثر في السلوك الإنساني و في توافقه الشخصي و الاجتماعي ، هذا المفهوم يساعد علـى معرفة الجوانب و الخصائص الفردية و هو شرط أساسي للصحـة النفسـية و البدنيـة لكـل شخص، فطريقة شعور الأفراد و إدراكهم لذواتهم تحدّد بصفة عامة مدى نجاحهم في مجالات الحياة المختلفة .

1- تعاريف مفهوم الذات

نظرا لأهمية هذا المفهوم ، فلقد حاول العديد من الباحثين تقديم تعريفات خاصة بـه ، لكن نظرا لغموض هذا الأخير ، فلقد اختلفت و تعـدّدت هـذه التعريفـات ، **فوليـم جيمـس** (1890) **W. JAMES** مثلا عرّف الذات في كتابه " **مبادئ علم النفس** " كما يلي : " إنـه بالمعنى الممكن الواسع ، فإن نفس أو ذات الرجل هي ذلك المجموع الإجمالي لكل ما يمكن أن يطلق عليه ، ليس فقط جسده و قواه النفسية و إنما ملابسه و بيتـه ، و زوجتـه و أطفالـه ، أسلافه و أصدقاؤه ، شهرته و أعماله، أراضيه و خيوله و يخته ...و حسابه في البنك"

(أنس محمد أحمد قاسم ، 1998)

و يورد **مورفي** (1947) **MURPHY** تعريفا للذات مآده أن الذات هو " الفرد كمـا هو معروف للفرد فهي ببساطة إدراكات الفرد و تصوراته لوجوده الكلي كما يعرفه ".

(هول ولندزي ، 1971)

و قد انتقد **ألبورت** (1963) **ALLPORT** وجهة النظر التي تعتبر الـذات فـاعلا مركزيا داخل الشخصية ، و هو يسمي كل جوانب حياتنا التي نعتبرها خاصة بنا و جوهريـة لمعنى و جودنا و هي الذات الممتدة المميزة الموحدة و التي تعطي الشخصية وحدتها.

يعرف **جورج ميد G. MEAD** الذات بقوله " الذات هي النظام الدينـاميكي للمفـاهيم و القيم و الأهداف و المثل التي تقرر الطريقة التي يسلك بها الفرد" **(جـلال سـعد ، 1958)** معنى هذا أن الذات لا تقتصر على جسم الفرد فقط و إنما هي تتضمن كل ما يدخل في مجـال حياته من الماديات و المعنويات كما تتضمن الأفراد و الآراء و المعتقدات .

وقد احتل مفهوم الذات عند **كولي Cooley** مكانا بارزا في كتاباته و قد حـــدد بقولـــه أعني بكلمة الذات ما يشار إليه في لغة الحياة اليومية بضمير المتكلـــم المفـــرد مثـــل " أنـــا " (**أ . الحسيني و م علي** ، 1967) ، أما **سلامة** و **عبد الغفار** (**1974**) فلقد عرّفـــا الـــذات على " أنها تلك الأحكام و الصفات التي يطلقها الفرد على نفسه " (**سعيد محمد بامشـــموش ، محمود عبد الحليم حامد منسي** ، 1986)

في حين فقد عرّف (**سيد خير الله** ، **1981**) مفهوم الذات على " أنه تقييـــم الشـــخص لنفسه ككل من حيث مظهره و خلفيته و أصوله و كذلك قدراته ووسائله و اتجاهاته و شـــعوره حتى يبلغ كل ذلك ذروته حيث تصبح قوة موجّهة لسلوكه" .

بينما (**محمود عبد الحليم حامد منسي** ، **1986**) فقد تقدم بتعريف حول الذات مفــــاده أنها " تمثل درجة فهم الفرد لنفسه من خلال إطاره المرجعي و يستدل عليه بادراك الفرد لذاتـــه كما يعبّر عنه من خلال الاستجابة لبعض المواقف " .

ولقد اعتبر **كمال الدسوقي**(**1979**) " الذات أنها مركب من عدد من الحالات النفســـية و الانطباعات و المشاعر و تشمل إدراك المرء لنفسه، أي انطباعاته عن جسمه ، وصورتـــه عن مظهره العضوي و عن كل ما هو خاص و محسوس فيه كشخص، إضافة لمفهوم المـــرء عن نفسه ، أي سماته ، و قابليته و دوره، و إمكاناته، و الأرضية التي يعيش عليـــها ، تشـــكّل اتجاهات المرء حول نفسه و معتقداته، و آرائه ،و قيمه ، أهم مقوّمات مفهومـــه عـــن ذاتـــه، و تتسع اتجاهات المرء حول نفسه لتشمل مشاعره و أفكاره و دوره في أن يمـــارس انتقاءاتـــه الخاصة و حقّه في أن يكون حرا و مسؤولا ". (**ميخائيل إبراهيم أسعد** ، **1991**)

هذا التعريف يشير إلي أن الذات مركّب سيكولوجي يسمح للشخص من رؤيته لنفســـه و توسيع هذه الرؤية ليتجه إلى تحديد أبعاد حقوقه كاستقلاليته و ممارسته لاختياراته ، و كـــل ما يؤمن به أنه من حقّه .

بينما رأى **محمد عماد الدين اسماعيل** سنة (**1974**) أن مفهوم الذات " هو المفـــهوم الذي يكوّنه الفرد عن نفسه باختياره كائنا بيولوجيا اجتماعيا ، وهو التنظيم الادراكي الانفعـــالي الذي يتضمن استجابات الفرد نحو نفسه ككل ، كما يظهر ذلك في التقدير اللفظي الذي يحمـــل صفة من صفات ضمير المتكلّم "

(**محمود عبد الحليم حامد منسي** ، **1986**)

وقد ذهب **عبد المنعم الحضني** سنة (1978) إلى تعريف مفهوم الذات " على أنه تقدير الفرد لقيمته كشخص، و مفهوم الذات يحدد إنجاز المرء الفعلي ، و يظهر جزئيا من خبرات الفرد بالواقع و احتكاكه به ، و يتأثر تأثيرا كبيرا بالأحكام التي يتلقاها من الأشخاص ذوي الأهمية الانفعالية في حياة المرء" . (**محمود عبد الحليم حامد منسي ، 1986)**

فهذا المركب السيكولوجي من حالات نفسية عديدة يكمن إذن في أعماق الفرد، و به يرى نفسه ، و هو ينمو و يظهر من خلال تنشئة الفرد الاجتماعية و خبراته و تفاعلاته ببيئته، و يؤثر بدوره في سلوك صاحبه ، و كما عبر عنه **(عبد الحميد محمد الهاشمي ، 1984)** فإن الذات هي " صورة الإنسان كما يراها هو لنفسه في مرآته، و هي طريقته الخاصة في السلوك و التفاعل مع الآخرين " ، و الذات بهذا تحتل دائما و أبدا مكانة الإطار المرجعي لفهم سلوك الفرد و فهم شخصيته .

2-التناولات النظرية لمفهوم الذات

إن الإهتمام بالذات ليس ظاهرة حديثة، فهي كمفهوم نظري قد انساب مع تيارات الفكر الفلسفية و النفسية، منذ القرن السابع عشر. عندما ناقش الفيلسوف الفرنسي" **ديكارت** " لأول مرة " المدرك " أو الذات كجوهر مفكر ، ثم خضعت الذات بعده للفحوص الفلسفية القوية لمفكرين مثل **ليبتز** LIBITZ و **لوك** LOCKE و **هيوم** HUME و **بيركلي** BERKELY . و عندما تطور علم النفس منفصلا من الفلسفة فقد تحركت الذات معه كتكوين متعلق به .

(إبراهيم أبو زيد ، 1987)

و قد مهد **وليام جيمس** (W. JAMES (1890 الطريق للنظريات المعاصرة في الذات و ذلك بالفصل الشهير الذي كتبه عن الذات في كتابه " **مبادئ علم النفس** "

و يعرف " **جيمس** JAMES الذات أو الأنا التجريبية في أكثر معانيها عمومية بأنها " المجموع الكلي لكل ما يستطيع الإنسان أن يدعي أنه له - جسده - سماته و قدراته و ممتلكاته المادية ، أسرته ، أصدقاؤه .. و الكثير غير ذلك " و يناقش " **جيمس** " الذات تحت عناوين ثلاثة " .

- مكوناتها.
- مشاعر الذات.
- نشاط البحث عن الذات و حفظ الذات .

و مكونات الذات لدى " **جيمس** " هي :

- الذات المادية و تتكون من ممتلكات الفرد المادية .
- الذات الاجتماعية و تتكون من كيف ينظر زملاؤه له.
- الذات الروحية و تتكون من ملكاته النفسية و نزاعاته و ميوله .
- الأنا الخالصة و هي ما يكون إحساس المرء بهويته الشخصية أو الذات الداخلية لكل هذه الذوات .

(هارتر ، 1983 ، HARTER)

هذا و قد صيغت تقسيمات مشابهة قام بها بعض الباحثين فنجد **ديكستين**(1977) **DICKESTEIN** على سبيل المثال، قد قابل بين " الذات الدينامكية " التي تمتلك معنى الوسيط، الضبط ، القوة الشخصية ، و الذات كموضوع لمعرفة و تقييم الفرد .

(أنس محمد أحمد قاسم ، 1998)

هذا و يشير بعض الباحثين إلى " الذات المفردة " باعتبارها الذات الوجودية ، و إلى " الذات الاجتماعية " باعتبارها الذات الصنفية. (أونس ، 1987 ، OWENS).

أما **بالدوين** BALDWIN أن الذات الحقيقية هي ذات ثنائية القطب ، و هو ينظر إلى الذات باعتبارها قطب واحد مع الشخص الآخر باعتباره القطب المقابل، و يتول **بالدوين** أن إحساسي بذاتي ينمو بتقليدك ، و إحساسي بذاتك ينمو من خلال إحساسي بذاتي ، فكل من الأنا و الآخر هي بالضرورة اجتماعية ، فكل منهما وحدة اجتماعية ، و كل منهما ابتكار تقليدي **(أنس محمد أحمد قاسم ، 1998)**

و لقد تتبع " **بالدوين** " جدلية النمو الشخصي من خلال مراحل ثلاث :

- الاسقاطية .
- الذاتية .
- الإخراجية .

ففي المرحلة الأولى يستجيب الطفل لإيحاءات الشخصية ، ليصبح مجموعة من الخبرات غير المستقرة في معناها التاريخي و التنبئي ، تم يتقدم الطفل إلى المرحلة الذاتية عن طريق تقليد الأشخاص، و هنا تبدأ ذاته في التميز عن ذوات الآخرين، و أخيرا ينتهي الطفل إلى المرحلة الإخراجية التي يشعر فيها أن للآخرين ذواتا متميزة عن ذاته ، لها نفس الخصائص التي تميز ذاته و هنا تظهر الذات الاجتماعية.

(السيد محمد الحسيني و محمد علي،1967)

أما " **كولي** " COOLEY فيرى أن دور الآخرين مشابه لمرآة اجتماعية ، و هو يرى أن ما يصبح " الذات " هو ما نتخيل أن الآخرين يعتقدونه فينا، مظهرنا ، أهدافنا، أفعالنا ، خلقنا و هكذا . إن الذات الاجتماعية من هذا النوع يمكن أن يطلق عليها " **الذات المنعكسة** " أو " **الذات المرآة**"

و على ذلك تصبح الذات الاجتماعية فكرة أو نسق من الأفكار يشتق وجوده من خلال التواصل بين الأفراد.

و بهذا المعنى فإن فكرة " **مرآة الذات** " لدى " **كولي** COOLEYتتضمن ثلاث عناصر أو مكونات أساسية هي :

- التخيل لمظهرنا بالنسبة لفرد آخر.
- التخيل لأحكام هذا الفرد عن مظهرنا .

- نوع ما من الشعور نحو الذات ،مثل الإعجاب بالذات أو إهانتها و تحقيرها
(هارتر ، 1983)

و على أساس هذه العناصر أو المكونات فقد ميز COOLEY بين ثلاثة أنواع من الوعي :

- الشعور بالذات و هو يتضمن " فكرتي عن ذاتي " .
- الشعور الاجتماعي و هو يعني " فكرتي عن الآخرين " .
- الشعور العام و هو ينطوي على النظرة الجمعية للذات و الشعور الاجتماعي الذي يستغرق كل أعضاء الجماعة . **(السيد محمد الحسيني و محمد علي ، 1967)**

أما الذات عند " **جورج ميد** " MEAD فهي موضوع للوعي أكثر منها نظام للعمليات ، ففي البداية لا توجد ذات لأن الشخص لا يمكنه الدخول في خبراته مباشرة ، أي أنه لا يعي بذاته فطريا، فهو يستطيع أن يخبر الناس كموضوعات و يقوم بذلك بالفعل ، و لكنه لا يعتبر نفسه ابتداءا موضوعا، و لكن الآخرين يستجيبون له بوصفه موضوعا، و نتيجة لهذه الخبرات فإنه يتعلم أن يعتبر نفسه موضوعا ، و تنشأ لديه مشاعر و اتجاهات عن نفسه فيستجيب الشخص لذاته كما يستجيب لها الآخرون، فالذات عند " **ميد** " هي ذات تكونت اجتماعيا و لا يمكن أن تنشأ إلا في ظروف اجتماعية و حيث توجد اتصالات اجتماعية. **(هول ولندزي ، 1978)**

و قد وصف " **ميد** " الوعي بالذات بقوله " إننا نبدو كذوات في تصرفنا حينما نأخذ الاتجاه الذي يأخذه الآخرون نحونا ، إننا نأخذ الدور لما يمكن أن يسمى بالمفهوم العام للآخرين أو فكرة الفرد عن الآخرين، و بالقيام بهذه العملية ، فإننا نبدو كموضوعات اجتماعية ، كذوات " . **(هارتر ، 1983)**

و يرى " **ميد** " أنه يمكن أن تنشأ عدة ذوات تمثل كل منها مجموعة من الاستجابات، مكتسبة من مختلف الجماعات الاجتماعية ، فقد تنمو لدى الشخص ذات عائلية ، و ذات مدرسية ... إلخ. **(هول و لندزي ، 1978)**

أما " **لندهولم** " LANDHOLM فقد ميز بين " **الذات الذاتية** " و " **الذات الموضوعية** " و تتكون الأولى من تلك الرموز ، الكلمات مثلا التي يعي الفرد نفسه من خلالها، و تتكون الذات الموضوعية من تلك الرموز التي يصف الآخرون الشخص من

خلالها ، بعبارة أخرى فالذات الذاتية ، هي ما أعتقده في نفسي ، والذات الموضوعية هي ما يعتقده الآخرون في. **(هول و لندزي ، 1978)**

نلاحظ أن هذا التمييز الذي يأخذ به **LANDHOLM** يتفق إلى حد كبير مع ما يذهب إليه **W.JAMES** حيث يرى أن الفرد يملك عدة ذوات، الذات كما يعتقد الفرد و هي تقابل عند **LANDHOLM** " **الذات الذاتية** " ثم الذات كما يعتقد أن الآخرين يرونها ، و هي تقابل عند **LANDHOLM** " **الذات الموضوعية** " ، و هو في ذلك يتفق أيضا إلى حد ما مع فكرة " **COOLEY**" عن مرآة الذات بعناصرها الثلاث

(أنس محمد أحمد قاسم ، 1998)

أما " **ساربين SARBIN**" فإنه يعتبر الذات بناءا معرفيا يتكون من أفكار المرء عن مختلف نواحي وجوده، فقد يكون للمرء مفهوم عن جسده " **الذات البدنية** " و عن أعضاء الحس لديه و بنائه العضلي " **الذات المستقبلة – الموردة** " و عن سلوكه الاجتماعي " **الذات الاجتماعية** " و تكتسب هذه الذوات التي تعتبر أبنية تحتية للبناء المعرفي الكلي ، خلال الخبرة و بالتالي يتحدث عنها **ساربين** بوصفها " **ذوات تجريبية** " وهو يرى أن هذه الذوات تتبع نظاما ارتقائيا في بزوغها ، فالذات البدنية أولا ، و في النهاية الذات الاجتماعية.

(هول ولندزي ، 1978)

أما " **كارل روجرز CARL ROGERS** فقد صاغ نظرية في الذات، و تتلخص التصورات الرئيسية المكونة لنظرية " **روجرز** " فيما يلي :

- الكائن العضوي أو الأورجانيزم و هو الفرد بكليته.
- المجال الظاهري أو عالم الخبرة، و هو مجموع الخبرات الفردية أو الخبرة في كليتها و ليس في جزئياتها .
- الذات أو مفهوم الذات، و هي الجزء الصامت من المجال الظاهري (عالم الخبرة) و تتكون من نمط للادراكات و القيم الشعورية المتعلقة بالذات أو الأنا أو بالفرد كمصدر للخبرة و السلوك .

أما الذات و هي المفهوم النواة في نظرية **روجرز** عن الشخصية فلها خصائص عديدة:

- إنها تنمو من تفاعل الكائن مع البيئة.
- إنها قد تمتص قيم الآخرين و تدركها بصورة مشوهة.

- تنزع الذات إلى الاتساق، بمعنى أن الكائن العضوي يتصرف بأساليب تكون موافقة مع تكوين الذات .
- إن الخبرات التي لا تتسق مع الذات تدرك بوصفها تهديدات للذات التي قد تتغير نتيجة النضج و التعلم .

و بذلك يعد مفهوم الذات وخواص الذات في نظرية **روجرز** هو المحدد لكيفية استجابة الفرد فيما يواجهه من مواقف ، و يتضمن أيضا الصورة التي يدرك بها ذاته من خلال استجابات الآخرين الذين يتعامل معهم ، ووفقا لهذه النظرية، فإن مفهوم الذات يحدد لكل صور السلوك ، و أن معظم صور السلوك إنما تنتظم حول جهود هادفة للحفاظ على هذه الذات الظاهرية و العمل على إثرائها . و هكذا ينظر **روجرز** إلى مفهوم الذات كمفهوم متطور عن تفاعل الكائن الحي مع البيئة، و لذلك يكتشف الفرد من هو خلال خبراته مع الأشياء و الأشخاص .

و قد لخص **روجرز** النتاج النهائي لوجهة نظره كالتالي :

تعد هذه النظرية ظواهرية الطابع في أساسها ، و ترتكن في المقام الأول على الذات كمفهوم تفسيري، و هي تصور نقطة النهاية لارتقاء الشخصية بوصفها اتفاقا أساسيا بين المجال الظواهري للخبرة و البناء التصوري للذات ، و ذلك موقف إذا تحقق فإنه يمثل تحررا من الاجهاد الداخلي و القلق، و من الإجهاد المستمل ، و هذا هو حد الكمال في التوافق الموجه واقعيا، و معناه إقامة نظام فردي للقيم و على جانب كبير من الاتفاق مع نظام القيم لأي إنسان أو له نفس القدر من التوافق السوي.

(أنس محمد أحمد قاسم ، 1998)

أما نظرية **فرنون (1963)** فإنه يذكر فيها أن هناك عدة مستويات للذات، و طبقا لآرائه فإن كل فرد يشعر أنه يمتلك نواة حقيقية أو ذاتا مركزية تختلف عن الموجودات الخارجية ، و أن الذات المركزية معقدة ذات أجزاء كثيرة و هي في صراع دائم مع بعضها ، و لكنها تكون رغم ذلك موحدة بواسطة إحساس الذاتية ، و أن مفهوم الذات يحتوي على دوافع تظهر أحيانا ، أنها تعمل خارج ضبط و تحكم و إرادة الفرد ، و يحتوي أيضا على المثاليات و الأماني و المستويات التي تختلف عن المستويات الآخرى، و يعتبر كلام " **فرنون** " عن مستويات الذات مرحلة متقدمة في تفسير محتوياتها .

(ابراهيم أبوزيد ، 1987) (حامد زهران ، 1977)

أما **لويـــس و بروكـــس جـــون** (1979) LEWIS et BROOKS JUN ، فيعالجان الذات تحت خطوتين نمائيتين هما : **الذات الوجودية** و **الذات الصنفيـــة** ، فـــالذات كفاعل لديهما ، هي أن ينمي الطفل الإدراك أو التحقق من أن الذات " وجودية " بمعنـــى أنـــها توجد باعتبارها منفصلة عن الآخرين في العالم ، أي الذات الوجودية .

أما الذات كموضوع فإنه يشار إليها باعتبارها الذات الصنفية و التي فيـــها يجـــب أن ينمي الطفل الصغير فصائل أو فئات يعرف نفسه بواسطتها مقابل العالم الخارجي، و هكذا فـإن الطفلة الأنثى مثلا عليها أن تتعلم على سبيل المثال أنها تنتمي لفئة مـــن الأطفـــال ، و ليـــس الراشدين ، و أنها بنت و ليست ولد ، و يتقدم النمو في تتابع من "**الذات الوجوديـــة** " إلـــى " **الذات الصنفية** " من مفهوم " **أنني أكون** " أو " **أنني موجود** " إلى " **من أكون** "

و يقرر " **لويس و بروكس** " أن هذا التقدم يمثل حجرا نمائيا هاما في التعـــرف علـــى الذات و تمييزها، لأنه يأذن بظهور الذات الاجتماعية أو مفهوم الذات، فحينما تظـــهر الـــذات كموضوع، فإن الأطفال ينمون تدريجيا نواح و جوانب يحددون بها أنفسهم في مقـــابل البيئـــة الخارجية و هذا الاكتساب يتطلب تقديرا لتلك الصفات أو الخصائص المميزة أو الفريدة للذات.

(أنس محمد أحمد قاسم ، 1998)

3 – أهمية ووظيفة مفهوم الذات

يعتبر مصطلح مفهوم الذات ، متغيرا هاما من متغيرات الشخصية حيث يمثل هذا المفهوم السيكولوجي أكثر المفاهيم انتشارا في دراسة الشخصية، لجأ إليه الكثير من الباحثين في دراستهم المتعددة لفهم السلوك الإنساني و طبيعته ، إذ يرى **فيتس** (1985) FETES أن مفهوم الفرد عن ذاته ذو تأثير كبير في كثير من جوانب سلوكه، كما أنه متعلق بشكل مباشر بحالته العقلية و شخصيته بوجه عام ، فيميل أولئك الذين يرون أنفسهم على أنهم غير مرغوبين و لا قيمة لهم أو سيئون ، إلى السلوك وفق هذه الصورة التي يرون أنفسهم عليها، كما يميل أصحاب المفهوم غير الواقعي عن أنفسهم إلى التعامل مع الحياة و الناس بأساليب غير واقعية ، كما يتجه من لديهم مفهوم منحرف أو شاذ عن أنفسهم إلى السلوك بأساليب منحرفة أو شاذة ، و على هذا تعد المعلومات الخاصة بكيفية إدراك الفرد لذاته مهمة إذا حاولنا القيام بدور في مساعدة هذا الفرد أو محاولة الوصول إلى تقويمه، باعتبار مفهوم الذات استعداد أساسي لارتقاء و تطوير مفهوم واقعي و توافقي عن الذات، فمفهوم الذات هو بمثابة المبدأ التنظيمي الهام للشخصية. **(صفوت فرج و آخرون ، 1986)**

إن مفهوم الذات و كما يشير **دانكمير DINKMEYER** هو نوع من الخريطة يستخدمها الفرد لإرشاد السلوك ، و هذه الخريطة تقود الفرد في المواقف المعينة بناءا على فهمه لذاته **(سنتروك ، 1988 ، SANTROCK)**

و لذا فإن مفهوم الذات هو أول جانب للإنجاز المعرفي، ذلك الإنجاز الذي ينبغي أن يكون مرتبطا بنمو المفاهيم الأساسية الأخرى عن العالم، فسلوكنا في مجمله يعبر عن مفهومنا الراهن لذواتنا، و يتفق ذلك مع ما يذكره **بيم** (1972) **BEM** ، من أن الفرد يحدد اتجاهه من خلال استدلالات يقوم بها من سلوكه ، فمفهوم الذات يعكس نسقا إدراكيا مناسبا تشكله تعاملاتنا مع الخبرة و الواقع الخارجي ، و أن تعاملاتنا و سلوكنا يتحددان من خلال مفهومنا عن ذاتنا. **(صفوت فرج وآخرون ، 1986)**

و مما يضاعف كذلك من أهمية مفهوم الذات، أنه مكتسب و يمكن تعديله و تغييره تحت ظروف خاصة ، كما في " العلاج النفسي المتمركز حول العميل " مثلا لدى " روجرز " الذي يؤمن بأن أحسن طريقة لإحداث التغيير في السلوك تكون بحدوث التغيير في مفهوم

الذات، فوظيفة مفهوم الذات هي وظيفة دافعية تعمل على تكامل و تنظيم و بلورة عالم الخبرة المتغير الذي يوجد الفرد في وسطه ، و لذا فإنه ينظم و يحدد السلوك، و يتفق ذلك مع ما يذهب إليه **كاتل** CATTLE من أن الذات تسبغ السلوك الإنساني بالاتزان و التنظيم و الارتقاء السوي . **(حامد زهران، 1977 و 1990)**

كذلك نجد أن لمفهوم الذات أهمية قصوى في المجال التربوي فيرى **سيرز** (1970) SEARS أن هناك علاقة وطيدة بين مفهوم الذات و التحصيل ، و كلما كان مفهوم الذات موجبا ساعد ذلك على النجاح في التحصيل.

كذلك أوضح **بروكوفير** (1964) BROOKOVER أن مفهوم الذات للفرد له علاقة بالأداء المعرفي له و قد كشف عن فشل بعض الطلاب في الأداء المعرفي ، ليس بسبب انخفاض القدرة العقلية، و لكن بسبب انخفاض مفهوم الذات الإيجابي ، و كذلك وجد "**ستين** (1971) STEIN أن قدرة الطفل على التعلم لا تعتمد فحسب على التدريس الجيد، بل على تقييم التلاميذ لذواتهم بالإضافة إلى قيمهم **(مجدي عبد الكريم ، 1991)** و هذا ما أوضحته العديد من الدراسات من قبل ، مثل **بروك** (1957) BRUCK و **كوبر سميث**(1959) COOPER SMITH و **هاماشيك** (1960) HAMACHEK ، حيث أوضحت أن التلاميذ الذين يحصلون بشكل منخفض في دراساتهم لديهم نظرة غير محببة للذات و التي تصاحب التحصيل الضحل تقام و تنمى لدى عديد من الأطفال قبل دخولهم المدرسة ، فقد أوضحت دراسة **واتنبرج** و **كليفورد** (1964) WATTENBERG ET CLIFFORD أن مشاعر طفل الروضة تجاه ذاته كما تتضح من خلال حديثه عن نفسه و عن رسمه لأسرته تعد مؤشرا قويا على استعداده و تحصيله في القراءة فيما بعد .

و هو نفس ما وجده كل من **شامبان** و **بورسمان** (1980) CHAMPEN ET BOERSMAN من أن الأطفال ذوي صعوبات التعلم قد نموا مجموعة مختلفة من السمات الانفعالية مقارنة بالأطفال ذوي التحصيل العادي ، فهم لديهم مفهوم ذات منخفض و توقعات منخفضة لذواتهم بالنسبة للأداء المستقبلي. **(أنس محمد أحمد قاسم ، 1998)**

و لا تقف أهمية مفهوم الذات ووظيفته عند هذا الحد، بل إنه يعد مؤشرا هاما على مدى التوافق و الصحّة النفسية للفرد، فتؤكّد الدراسات و البحوث في هذا المجال على العلاقة و الارتباط القوي بين مفهوم الذات و التوافق النفسي، وأن سوء التوافق ينشأ عن إدراك تهديد الذات أو إدراك تهديد في المجال الظاهري أحدهما أو كلاهما، وأن الأفراد ذوي مفهوم الذات الموجب يكونون أحسن توافقا من الأفراد ذوي مفهوم الذات السالب. (**حامد زهران ، 1980**)

وقد أكدّت بعض الدراسات حول العلاقة بين مفهوم الذات والقلق، أن مفهوم الذات الإيجابي يرتبط بالتوافق السليم والعكس صحيح، و أوضحت هذه الدراسات كذلك العلاقة بين تقّبل الذات والمرض النفسي ، حيث أن المرض النفسي منشأه عدم القدرة على تقبّل الذات والبيئة، وعدم تناسب الطموحات مع واقع القدرات، ولذلك فإن إدراك الفرد لذاته في العلاج الناجح، يخضع لعدة تغيرات تقوده إلى صورة أكثر واقعية عن ذاته، وتحرّر الفرد ليعمل على تحقيق ذاته.

ويرى **روجرز** أن المرض النفسي ينشأ عندما تقل إمكانيات التوفيق بين الخبرات التي لا تتفق مع الذات، فتقل فرص تعديل الفكرة عن الذات، ويقع الفرد نهبا للتوتر نتيجة لهذه المعارضة المتزايدة بين الواقع والذات، ومن هنا يكون من وظائف العلاج أن يسمح للفرد بأن يدرك ويتقبّل في مفهومه عن ذاته الكثير من خبراته العضوية المتضاربة مع مفهوم الذات، بما يسمح له بالنمو الإيجابي. (**مصطفى فهمي** ، 1967)

فالفرد يميل لأن يسلك بالشكل الذي يتّسق وينسجم مع فكرته عن ذاته ، وليس بالشكل الذي يتناقض معها، وينظر الفرد إلى كل خبرة لا تتسق مع فكرته عن ذاته على أنها تهديد له و تهديد لوحدة الذات التي يسعى لتحقيقها، ولذلك ينكر الفرد الإدراك الذي لا يتّفق مع المفهوم الذي كوّنه عن ذاته، أو قد يحرّف هذا الإدراك ويشوّهه بحيث يمكنه قبوله، ذلك أن كسر الإحساس بالاتساق يكون مساويا لفقدان شخصيتنا، وربما لصحّة عقولنا، ومن ثم فإن الخبرات التي تتصارع مع صورتنا لما نكون عليه تهدّدنا، ويتم تشويه هذه الخبرات غالبا وتفسيرها بطريقة تقلّل من التعارض الظاهر. (**إبراهيم أبو زيد**، 1987)

ولذا أصبح مفهوم الذات ذا أهمية بالغة ويحتل مكان القلب في الإرشاد والعلاج النفسي، فقد أجمع الكثيرون على أن الأهداف الرئيسية للإرشاد النفسي والعلاجي هو تنمية مفهوم واقعي عن الذات وأن معظم حالات سوء التوافق هي نتيجة الفشل في تنمية مثل هذا المفهوم الواقعي، وبالتالي فإنه من الممكن إحداث تغيير وتعديل مفهوم الذات السالب إلى

مفهوم موجب بدرجة معينة وذلك تحت ظروف خاصة، ومن ثم إمكانيـــة إعـــادة التـــوازن أو التكيف النفسي للفرد المضطرب. **(حامد زهران ، 1980)**

وفي نفس السياق ذكر **ألبورت** أن من وظائف الذات المميزة الموحدة، العمل علـــى وحدة الشخصية، فضلا عن أننا نجد فيها جذور ذلك الاتساق الذي يميز الاتجاهات والمقـــاصد والتقييمات، كذا التماسك والإحساس بالأهمية الشخصية وإعطاء الفرد شخصية متميزة.

ويقدم **كاتل** مفهوم الذات، كمفهوم يتعلق بالاتزان والتنظيم البالغ الشيوع والأهمية فـــي السلوك الإنساني، وهو يعتبر أن أهم مصدر للوحدة وللتكامل في عملية الارتقاء السوي للكـــائن الحي، هو القدرة على استيعاب الذات البدنية والاجتماعية حيث تشرف عاطفة رعايـــة الـــذات الكلية على إشباع جميع رغبات الكائن الحي والتي تصبح توابع جزئية لها.

(هول ولندزي، 1971)

يتضح من كل ما سبق أن مفهوم الذات "**تركيب ديناميكي**" تتمثل وظيفته في الدافعيـــة والتكامل والتوافق، فهو يقوم بتنظيم وتحديد السلوك وهي وظيفة دافعية، كذا تكـــامل وبلـــورة عالم الخبرة المتغيرة الذي يوجد الفرد فيه. **(إبراهيم أحمد أبو زيد، 1987)**

4 - أبعاد الذات

إن الذات كمجموع إدراكات الفرد لنفسه تتكون من خبرات إدراكية و انفعالية ترتكــز حول الفرد، باعتباره مصدر للخبرة و السلوك و الوظائف، و تعرف بنية الذات إنطلاقــا مــن عدة وضعيات و أبعاد، كالشعور بالذات، الوعي بالذات ، تصور الـــذات ، صــورة الــذات، تحقيق الذات و تقدير الذات الـــذي تناولـــه **كوبـــر ســـميث** (COOPER SMITH (1967 و الذي ركزت عليه الباحثة ، و ذلك أنه شديد الصلة بمشكلة الدراسة ، حيث شكل محورا مــن محاورها.

4-1 الشعور بالذات :

يرى **بوش** (1975) BOECH أن الشعور بالذات يكون مرادفا للحالات الوجدانيـــة الأقل أو الأكثر ثباتا و التي تميل إلى الاحتفاظ بشروط النجاح و بالامتلاكات المرغوبة، القيــم أو التطلعات الشخصية .

و يقال كذلك " الشعور بالذات هو إدراك الفرد لذاته المدمجة "

(خديفيزند ، KHADIVIZAND , 1979)

و حسب **فاخر عاقل** في **معجم علم النفس (1985)** " الشعور بالذات ، هــو وعــي الذات و لا سيما في العلاقات الاجتماعية ".

4-2 الوعي بالذات :

حسب **(عبد المنعم الحنفي ، 1978)** " الوعي بالذات هو التبصـــر بالأســـباب التـــي دفعت المرء إلى أسلوب معين، أو فهم المرء لذاته أو لنفسه " .

4-3 تصور الذات :

يرى **هاردي و هايس HARDY ET HAYS** أن تصور الذات هو " وصف للـــذات و ببساطة، مثل أنا تلميذ ، أنا لاعب كرة ، طولي ستة (06) أقدام و هكذا .."

(عبد الحميد ليلى ، 1985)

4-4 صورة الذات :

حسب **موسوعة علم النفس و التحليل النفسي** "صورة الذات هـــي كمـــا يتصورهـــا صاحبها و يتخيلها، و قد تختلف صورة الذات كثيرا عن الذات الحقيقية "

(عبد المنعم الحنفي ، 1978)

و حسب **ميد MEAD** ، صورة الذات هي " مجموعة المميزات و الخصائص التـي يعطيها الشخص لنفسه، و هو الجدول الذي يكونه الشخص عن نفسه عند إثارته ".

أما **زفالوي ZAVALLOUI** فيرى أن صورة الذات أولا تنطبق على معـاش معيـن، و على وجود في العالم ، كما تنطبق على محتويات معينة خاصة بمظاهر و ظائفيـة موجهـة حسب ما يظهر للشخص نفسه، و هي الحسد و خصائص الشخصية . **(خديفيزند ، 1979)**

4-5 تحقيق الذات :

يرى **ماسلو** أن " تحقيق الذات هو تحقيق الإمكانية التي يراها الفرد في نفسه ".
(كمال الدسوقي ، 1979)

أما **روجرز (1959)** فيقول إن " الدافع الرئيسي للإنسان هو الحاجة إلى تحقيق الـذات ، فالإنسان يعبر تحت ظروف مناسبة عن قيم أعلى لما هو متضمن بالغرائز الأولية لحفـظ الذات، أي تجنب الألم و البحث عن اللذة الحسية ". **(كمال الدسوقي ، 1979)**

في حين يرى **جولد ستاين GOLD STEIN**" أن تحقيق الذات هو الدافع الوحيد لـدى الكائن الحي ، و ما الجوع و العطش و الجنس و القوة و غيرها إلا مظاهر لهدف أسمى هـو تحقيق المرء لذاته ." **(عبد المنعم الحنفي ، 1978)**

4-6 تقدير الذات :

الصعوبات التي يواجهها الفرد في حياته الدراسية أو المهنية ، تعكس غالبا نقصا فـي الدافعية أو في الأداء اتجاه المهمة المطالب بإنجازها ، في حين النجاح الدراسي أو المـهني يتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي نحملها حول ذواتنا ، فامتلاك مشاعر إيجابيـة قيمـة حول الذات ، يظهر أنه عامل محدد للدافعية في العمل، فمن أجل فهم السـلوكات الفرديـة ، يظهر أنه من المهم معرفة إدراك أو رأي الفرد حول ذاته.

يكون الأفراد منذ طفولتهم صورة حول ذواتهم مقامة أساسـا علـى الطريقـة التـي يعاملون بها من طرف أشخاص آخرين كان لهم دور في حياتـهم، كالأوليـاء، المعلميـن ، الأصدقاء ، فالتقييم الإيجابي أو السلبي حول صورة الذات هو الذي يكون "**تقدير الذات** ".

4-6-1 تعريف تقدير الذات :

عرف (انجلش و انجلش، 1958 ، ENGLISH AND ENGLISH) تقدير الذات بأنه " يركز على تقييم صريح للنقاط الحسنة و السيئة في الفرد ".

أما **كوهن** (1954) COHEN فيقول " أن تقدير الذات يتعلق بدرجة التطابق بين تصور الشخص لذاته المثالية، و تحقيقه لهذه الطموحات و بالتالي فهو متعلق بالنجاح و الفشل اللذان يتلقاهما الشخص أثناء إرضائه لحاجته الأساسية " . **(خديفيزند ، 1979)**

في حين **زيلر** (1968) ZILLER عرف تقدير الذات بأنه " مجموعة المدركات التي يملكها الفرد عن قيمته الذاتية ، و هذه المدركات تكون مرتبطة و متأثرة بمدركات و ردود أفعال الأشخاص الآخرين الذين لهم مكانة معينة لدى الفرد ، و يتطور تقدير الذات عن طريق عملية مقارنة اجتماعية تخص سلوك و مهارات الذات و مهارات الآخرين " .

(لوكيير ، 1978 ، L'ECUYER)

و قد تقدم (**لوكيير، 1978**) بتعريف مفاده " أن تقييم الذات يشمل كل تصريح يشير إلى حكم إيجابي أو سلبي على الذات، انطلاقا من جهاز يقيم الشخص أو أن يكون مفروض من الخارج ، و تقييم الذات ينقسم إلى قسمين : قسم الكفاءة، و يشير إلى كل تصريح للفرد يترجم إحساسا حقيقيا للفعالية أو المردودية ، و هو يتجاوز الإحصاء و التعداد البسيط للقدرات ... و قسم القيمة الفردية، الذي يجمع التصريحات المتضمنة لحكم تقيمي إيجابي أو سلبي اعتمادا على معايير معينة، و هو بذلك أعمق من مجرد الوصف البسيط للمحاسن و العيوب" .

هذا التعريف الذي تقدم به **لوكيير** يستند إلى مفهوم " **التقييم الذاتي** " ، يبعث هذا المصطلح إلى سياق حكم بواسطته يقيم الفرد نتائجه، قدراته و مميزاته حسب نظام قيم و معايير شخصية أو خارجية.

كما عرف أيضا (**إبراهيم أبو زيد ، 1987**) تقدير الذات بقوله " عندما نتكلم عن تقدير الذات فإننا نرجع إلى الحكم الشخصي للفرد عن الاستحقاق أو عدم الاستحقاق الذي يتم التعبير عنه في الاتجاهات التي يحملها نحو نفسه ".

فتقدير الذات إذا حسب **إبراهيم أبو زيد** هو عملية شخصية لا يقوم بها إلا الفرد نفسه من خلال ما يحمله من اتجاهات نحو ذاته .

هذا و نجد **روزنبرغ (1979) ROSENBERG** يعرف تقدير الذات على أنه " التقييم الذي يقوم به الفرد و يحتفظ به عادة بالنسبة لذاته ، و هو يعبر عن اتجاه الاستحسان أو الرفض ، و يوضح أن تقدير الذات العالي يدل على أن الفرد ذو كفاءة أو ذو قيمة يحترم ذاته ، أما التقدير المنخفض للذات فيشير إلى رفض الذات و عدم الاقتناع بها " .

(محمد السيد عبد الرحمن ، 1998)

يتضح من خلال تعريف **روزنبرغ** لتقدير الذات أنه تقييم الفرد لنفسه ، حيث يتم التعبير عنه سلبا أو إيجابا . هذا ما يدفع إلى التحدث عن نقطة أساسية تتعلق بتقدير الذات هي **مستويات تقدير الذات .**

4-6-2 مستويات تقدير الذات :

يتحدث **بوش (1975)** عن تقدير الذات كمتغير متعلق بأفعال و ردود أفعال الشخص ، فيدرج بذلك مشكلات تغير مستويات تقدير الذات .

4-6-2-1 التقدير الواطئ (المنخفض) للذات :

" إن الفرد الذي يتسم بمفهوم ذاتي واه هو الذي يكون غير متأكد من نفسه و يتسم بأن لديه مجالا إدراكيا ضيقا " **(سيد خير الله ، 1981)**

من هذا التعريف يتضح جيدا أن مفهوم الذات السلبي يكسب الفرد مشاعر تتمثل في عدم الثقة بالنفس و الإحساس بأن إدراكاته منحصرة في مجال محدد، مما يخلق عنده شعور بالحجز الذي يعرقله على تحقيق أهدافه .

هذا ما عبر عنه **(سيد خير الله ، 1981)** حين قال " إن الشخص الذي يكون لديه مفهوم ذاتي سلبي يمكن وصفه عامة بأنه ذلك الشخص الذي يفتقر إلى الثقة في قدرته و هو الذي يعتقد أن معظم محاولاته ستبوء بالفشل و كذلك يتوقع أن سلوكه الخاص و مستوى أدائه يكون منخفضا جدا لأنه يعتقد بأنه ليس باستطاعته إلا أن يجيد إلا القليل من الأعمال "

إن مثل هذا الشخص الفاقد لثقته بنفسه يتوقع دائما لمحاولاته و مجهوداته الفشل ، هذا ما يجعله يفقد الثقة بنفسه أكثر فأكثر ، مما يتسبب في تجميد قدراته التي تصبح لا جدوى منها و لا تأتي بنتيجة " إنه يعمل باستمرار على افتراض أنه لا يمكنه أن يحقق النجاح، و أنه لسبب أو لآخر يشعر أنه مقدر له بالفشل و بالتالي يشعر بأنه غير جدير بالاعتبار " .

(سيد خير الله ، 1981)

في حين يرى شـــولز (1958) SHULZ و روزنـــبرغ (1965) ROSEMBERG أنه في ميدان العلاقات الاجتماعية ، الأشخاص الذين لديهم قدرا منخفضا للـــذات لا يحبــون المشاركة في النشاطات و المناقشات الجماعية و قليـــلا مـــا يترأســون جماعـــة أو مؤسســة و يظهرون دائما على أنهم يفضلون على أن يكونوا موجهين و خاضعين لقوانيـــن صارمـــة و أنهم خجولين شديدي الحساسية حذرين و يفضلون البقاء في العزلة .

و حسب **كوهن** (1960) COHEN و **إيركاش** (1967) EARKASH إن الذيـن لديهم تقديرا ضعيفا لذواتهم قليلا ما يظهرون في مجال الآراء و يصفهم الآخرون بأنهم قليلـــو التحكم و السلطة و قابلين للتأثير، منقادين و مرنيين ، و على مستوى العواطف فـــهم يجـــدون صعوبة في إقامة علاقات مرضية مع الآخرين، رغـــم رغبتـــهم فـــي أن يكونـــوا محبوبيـــن و مقبولين من طرف الآخرين. (**خديفيزند** ، 1979)

إن الفرد الذي يقدر ذاته تقديرا واطئا، فهذا يعني أنه يملك مفهوما سلبيا عن ذاته، هـــذا الأخير تحدده مميزات أهمها :

- الصعوبة في تقبل المدائح و التشكرات ، لأن هذه الأخيرة تكون أو تتحقق حتـــى يعطـــي الفرد البراهين والأدلة لما يقول أو يعمل.
- عدم مشاركة الآخرين أو يكون ذلك بدرجة قليلة.
- حاجته إلى نقد نقاط ضعفه، وهذا فقط كي يفهم جيدا لماذا ليس هو الأحسن.
- الخوف من التوبيخ الشديد الذي يجعل الفـــرد ذو مفـــهوم ذات ســـلبي فـــي حالـــة قلـــق واضطراب. (**ميرس و ميرس** ، 1990 ، MYERS ET MYERS)

4-6-2-2 التقدير العالي (المرتفع) للذات:

" إن النفس الإيجابية ترتكز على دعامات من خبرات فعلية التي تحقق تقدمـــا ونجاحا" (**سيد خير الله** ، 1981)

فالفرد ذو مفهوم ذات إيجابي ينطلق من واقعه وخبراته الواقعية، هذا ما يؤدي به إلـــى القيام بسلوكات إيجابية، فالاتجاه الإيجابي نحو الذات يلعب دورا كبيرا فـــي تحديـــد الســـلوك ونوعيته الجيدة، ذلك أن الفكرة الجيدة عن الذات تعزز الشعور بالأمن النفسي وبالقدرة علـــى مواصلة البحث وتحقيق الأهداف". (**علي محمد الديب**، 1994)

فهذا المفهوم يجعل الفرد يبذل كل ما في وسعه من طاقات وجهود بهدف استكشاف المعاني الشخصية لكل ما يدور ويحدث سواء ما يتعلق به أو ببيئته ومجتمعه.

(سيد خير الله،1981)

ذلك يعني أن الفرد ذو مفهوم ذات إيجابي يحاول دائما البحث في أعماق نفسه وأعماق الآخرين بهدف التكيف والتوافق النفسي ، فمفهوم الذات الإيجابي يعطي للفرد ثقة بنفسه تجعله يبذل مجهودات ذات أهداف يسعى لتحقيقها حيث أن الثقة بالنفس تعتبر من أهم السمات النفسية التي تحمل معنى إحساس المرء بقدرته على تحقيق أهدافه والتغلب على العقبات المعرقلة لما يصبو إلى تحقيقه . **(محمد علي الديب، 1994)**

وفي نفس الاتجاه وجد كل من **جون** و **مونيك مورفال** (1972) **JEAN ET MONIQUE MORVAL** أن الأشخاص الذين لديهم تقديرا عاليا للذات، يدركون مشاعر الآخرين تجاههم على شكل إيجابي ويحبونهم أكثر، وكثيرا ما يظهرون روح المبادرة الشخصية بإصدار اقتراحات للقيام بنشاطات مختلفة، و هم يرون أهدافهم ستتحقق إذا ما اتبعوا الجماعة، و يحبون المشاركة في نشاطات و مناقشات الجماعة و لكنهم في بعض الأحيان يبالغون ، حيث يظهرون قطعيين و متسلطين، يعبرون عن أنفسهم بكثرة، و يتمسكون بآرائهم محاولين التأثير على الآخرين ، و نظرا لكونهم قليلو الانتقاد فهم لا يحبون الخضوع للقوانين الصلبة و لا أن يكونوا موجهين . **(خديفيزند ، 1979)**

إن مفهوم الذات الإيجابي تحدده هو كذلك صفات مميزة و مختلفة عن مفهوم الذات السلبي و هي :

- تأييد آراء أو أفكار الشخص الآخر من أجل شعوره بالتشجيع .
- تعبير الفرد عن الاحساسات الإيجابية و مدى قدرته على التعبير أكثر.
- تقبل النقد من طرف الآخرين و الموجه للفرد ذو مفهوم الذات الإيجابي.
- قدرة الفرد على الاعتراف بنقائصه و أخطائه .

(ميرس و ميرس ، 1990)

و يقع الشخص ذو التقدير المتوسط للذات بين هذين النوعين من الأوصاف ، حيث ينمو تقدير الذات من قدرتنا على عمل الأشياء المطلوبة منا خاصة تلك التي لم نكن متأكدين من قدرتنا على فعلها في المحل الأول . **(هماشك. د ، 1971 ، HAMACHEK . D)**

4-6-3 أهمية تقدير الذات :

اعتماد موقف إيجابي نحو الذات، اعتبر منذ مدة طويلة من طرف منظري الشخصية عامل ذو أهمية كبيرة (أدلر ADLER ، هورني HORNEY ، مورفي MURPHY ، روجرز ROGERS) و لكن قليل جدا هم أولئك الذين درسوا حقيقة تبعاتها .

هذه الأهمية المعطاة لتقدير الذات، معترف بها من طرف جل الأخصائيين النفسانيين العاملين في الميدان الإكلنيكي و الإجتماعي ، غير أنه قليلة هي الدراسات التي أجريت حول السلوكات الخاصة التي ترتبط بتقدير الذات أو تبيان فيما تكون عاملا محددا حقيقيا و فاعلا للشخصية .

و في كتاب أساسي حول هذا الموضوع " **مفهوم الذات** " **روث ويلي** (1961) **RUTH WYLIE** يضع حصيلة الأعمال المندرجة في هذا الميدان ، و عليه يظهر بأن الأشخاص الذين يبحثون عن مساعدة نفسية يصرحون غالبا بأنهم يعانون من الشعور بالعجز و الإحساس بالنقص ، كما يعتبرون أنفسهم غير مؤهلين لتحسين حالتهم ، و لا يملكون موارد داخلية ضرورية لتحمل أو تخفيف حدة القلق المثار من طرف الأحداث الضاغطة للحياة اليومية.

و قد لاحظ الإكلينيوكيون و من بينهم **فروم** (**FROMM (1939** بأن الأشخاص الذين لديهم شكوك حول قيمتهم ، لا يمكنهم الوصول إلى حياة عاطفية منسجمة و هذا خوفا من أن تكشف نواقصهم و بالتالي نبذهم .

هذا وقد بينت دراسات أخرى أيضا بأن الأشخاص الذين لا تتوافق إنجازاتهم مع ما كانوا يصبون إليه، يعتبرون أنفسهم دون المستوى مهما كانت درجة الإنجازات التي حققوها ، هؤلاء يشعرون عادة بالذنب ، إنقاص ذاتي للقيمة الشخصية و حتى الانهيار العصبي، و لا يولون قيمة للنتائج التي حققوها فعلا ، طالما لم تحقق تطلعاتهم و بالتالي يعتبرون مساعيهم فاشلة.

دراسات إكلنيكية معمقة أظهرت بأنه من بين الأسباب الأساسية للقلق، قد يكون هـذا الإحساس بالفشل أو عدم التوافق مع تطلعات الفرد ، فالقلق و تقدير الذات مرتبطين ارتباطـا وثيقا ، بحيث إذا كان هناك تهديد يحدث القلق ، فإن تقدير الذات في هذه الحالة هو المهدد.

بحوث عدة أجريت في المخابر أو في الميدان تميل إلى تعزيز رأي الإكلنيكين حـول أهمية تقدير الذات في الحياة الشخصية و في العلاقات الاجتماعية ، كما توصلـت دراسـات حول الدافعية بأن إرادة الوصول إلى مستوى اجتماعي عـالي أو الحصـول علـى اعـتراف اجتماعي قوي ينبعان من الرغبة في الاحتفاظ على صورة إيجابية حول الذات.

دراسات تجريبية أخرى منها دراسة **جانيس** (1954) JANIS ، تشـير إلـى أن الشخص الذي يملك تقدير ذات واطئ هو أقل قدرة لمقاومة ضغط رأي الغير ، و بأنـه أقـل أهلية لإدراك محاولات الضغط أو الإصغار ، في حين فالأشخاص الذين لديـهم تقديـر ذات عالي يملكون فكرة راسخة عن قدراتهم و عن فردانيتهم، كمـا تبيـن أيضـا أن الأشـخاص المبدعين لديهم أيضا تقدير ذات مرتفع , وأنهم أكثر قـدرة علـى التكفـل بـالأدوار داخـل الجماعات الاجتماعية والتعبير بكل حرية وبفعالية، إنهم أكثر تحررا من الشك والتناقض، أكـثر مقاومة للتهديدات ، أكثر إعفاءا من اضطرابات الشخصية.

إن الفرد الذي لديه تقدير ذات عالي يبدو أنه يجد أكثر سهولة للوصول إلى الأهـداف الفردية التي سطرها من قبل.

أكثر أهمية أيضا من حيث الانعكاسات هي تلك الأبحاث التي أظهرت بطريقـة غـير مباشرة بأن سلوكات الهيمنة ،النبذ ، العقاب الشديد و القاسي نحو الأطفال هـي السـبب فـي فقدانهم لقيمة ذواتهم ، فإنه بمثل هذه المناهج التربوية التي تحرم الأطفال من التفهم العـاطفي و من التشجيع اللذين هم في حاجة إليهما ، تجعلهم يميلون إلى الخضوع و اللامبالاة و بشـكل نادر الظهور بمظهر عدواني و مهيمن ، فالأطفال الذين تربوا في هذه الظروف المعيقة فإنـهم غالبا ما يتصرفون بشكل غير واقعي و غير فعال و يبدون سلوكات منحرفة.

أخيرا ، دراسات أميركية أخرى مثل دراسة **بلادسو**(1964) **BLEDSOE** و **بودوين** **BODWIN (1962)** بينت بأن تقدير الذات هو عنصر مهم في النجاح المدرسي كما أنه عـامل محدد بالنسبة لمواصلة الدراسة الجامعية أو التوقف عنها ، هذا كما بينته دراسـة كـل مـن **كيمبي (1967) QUIMBY و شاو و ألفس (1963) SHAW ET ALVES** .

(كوبر سميث ، 1984)

الفصل السادس

الدراسة الميدانية

لقد تضمّنت الدراسة الميدانية العناصر التالية و هي :

1 – الدراسة الاستطلاعية

لقد شكّلت الدراسة الاستطلاعية المرحلة الأولى للدراسة الحالية ، و كانت الغاية منها التأكد من صلاحية المقاييس التي تستخدم في الدراسة و هذا من حيث الصدق الظاهري و الثبات و ذلك لتعذر الحصول عليها كاملة .

1-1 الصدق الظاهري للمقاييس :

تم توزيع المقاييس المستخدمة في الدراسة وهي كالتالي :

- مقياس مصادر الضغط في مكان العمل **لكوبر ،سلون ووليامس (COOPER, SLONE, AND WILLIAMS)**
- مقياس المقاومة **لبولهان وجماعتها (PAULHANE ET AL)**
- مقياس تقدير الذات **لكوبر سميث (COOPER SMITH)**

و هذا باللغة العربية على ستة (06)أساتذة في قسم علم النفس وعلوم التربية و أربعة (04) طلبة مستوى ثانية وثالثة ما جيستير في التخصصات التالية (علم النفس الاجتماعي ،علم النفس العمل و التنظيم ،علم النفس العيادي) حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول مدى ملاءمة هذه المقاييس من حيث وضوح العبارات والجمل ومدى فهمهم للتعليمات ، كما طلب منهم تقديم ملاحظاتهم أو اقتراحاتهم إن وجدت.

ولقد جاءت معظم الآراء متفقة على سهولة عبارات وجمل المقاييس ووضوح تعليماتها ،في حين وجّهت ملاحظة من طرف البعض تتعلق بكثرة بنود مقياس مصادر الضغط في مكان العمل (61 بندا) ، لكن بالرغم من هذا فلقد ألّم بموضوع الضغط المهني من كل جوانبه .

2-1 ثبات المقاييس :

من أجل اختبار ثبات المقاييس التي تناولتها الدراسة الحالية ،تم توزيع ستون (60) نسخة من كل مقياس على عينة من المدراء لمؤسسات عمومية اقتصادية واقعة على مستوى

الجزائر العاصمة ،وهذا باللغة الفرنسية كونهم يحسنونها أكثر من اللغة العربية و لقد تبين من خلال التحليل ما يلي :

- مقياس مصادر الضغط في مكان العمل :

يحتوي هذا المقياس على 61 بندا ، ولحساب ثباته ثم استخدام معامل التناسق الداخلي ألفا (α) **لكرومباخ CROMBACH** ، كون الإجابات نقّطت على النحو الآتي (1-2-3-4-5-6) ، ولقد بلغ معامل ألفا (α) 0.85 وهو معامل ثبات مقبول .

- مقياس المقاومة:

يضم المقياس 29 بندا . ولحساب معامل الثبات تم الاعتماد على معامل التناسق الداخلي ألفا (α) **لكرومباخ CROMBACH** ، لأن الإجابات نقّطت وفقا للسلم الأتي (1-2-3-4) ولقد قدّر المعامل ب 0.73 وهو معامل ثبات مقبول في العلوم الاجتماعية .

- مقياس تقدير الذات:

عدد بنود هذا المقياس هو 25 بندا . ولقد تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل التناسق الداخلي (α) **لكودر ريشاردسون KUDER RICHARDSON**. الذي يستعمل في حالة تنقيط الإجابات على نحو (0-1)، إذ بلغت قيمته 0.77 وهو معامل ثبات مقبول في العلوم الاجتماعية كذلك .

وانطلاقا من نتائج الدراسة الاستطلاعية التي مكّنت من التأكد من الصدق الظاهري وثبات المقاييس الثلاثة ، تم المرور إلى الخطوة الموالية المتمثلة في الدراسة النهائية .

2-الدراسة النهائية

شملت الدراسة النهائية العناصر الآتية :

2-1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي ، كونها تهدف إلى جمع معلومات و بيانات دقيقة و علمية عن المتغيرات المدروسة ، و إلى دراسة العلاقات الموجودة بينها .

2-2 عينة الدراسة :

طبّقت الدراسة النهائية على عيّنة ،شملت ثمانون (80) مديرا، تتوفر فيهم الشروط التالية :

- هم مديرون من جنس الذكور .
- هم مديرون لمؤسسات عمومية اقتصادية .
- يشغلون المناصب التالية :

*مدراء عامون.

*مدراء مركزيون للمديريات التالية (مديرية التجارة والتسويق -مديرية المحاسبة والمالية -مديرية الإنتاج -الإدارة العامة).

*مدراء الوحدات .

- لديهم خبرة مهنية في المنصب لا تقل عن سنة.

هذا و قد تم تقديم المقاييس على العينة باللغة الفرنسية ، كونهم يحسنونها أكثر من اللغة العربية .

2-3 مكان الدراسة :

جرت الدراسة في مؤسسات عمومية اقتصادية واقعة في ولايات الوسط الجزائري و هي كالآتي:

- سوناطراك SONATRACH
- الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الإصطناعية و لواحقها ONAAPH
- سونلغاز SONALGAZ
- المؤسسة الوطنية للتغليف المعدني EMB
- المؤسسة الوطنية لتوزيع التجهيزات الصناعية ENDEI

- المؤسسة الوطنية للوالب ، السكاكين و الحنفيات BCR.
- المؤسسة الوطنية لمعدات الأشغال العمومية ENMTP
- ديقروماد DIGROMED
- المؤسسة الوطنية للخيط النسيجي FILTEX
- المؤسسة الوطنية للمنتوجات الزجاجية ENAVA
- المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية المجهزة BATIMETAL
- المؤسسة الوطنية للغاز الصناعي ENGI
- المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت SNTA
- المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف ENAD
- سوكوتيد [1] SOCOTHYD

2-4 أدوات القياس :

في الدراسة الحالية ، تم استخدام المقاييس الآتية و هي :

- مقياس مصادر الضغط في مكان العمل.
- مقياس المقاومة .
- مقياس تقدير الذات .

بالإضافة إلى استمارة المعلومات العامة (انظر الملحق رقم 01)

2. 4. 1 <u>مقياس مصادر الضغط في مكان العمل</u> :

والذي يعد أحد مقاييس مؤشر الضغط المهني (Occupational Stress Indicator) **لكوبر ، سلون وويليامس** (1988) ، **COOPER, SLONE and WILLIAMS** ، الذي تم ترجمته إلى اللغة الفرنسية من طرف **كوبروستورا** (1990) **COOPER et STORA**.

أعد هذا المقياس لغرض تحديد و قياس مصادر و آثار الضغط المهني ، و يتكون من ستة مقاييس جزئية ، بالإضافة إلى استبيان عوامل الشخصية .

و يعد مقياس مصادر الضغط في مكان العمل الأنسب لموضوع الدراسة ، كونه يتفق مع خصوصياته ، حيث يهدف هذا المقياس إلى معرفة مستوى الضغط المهني في مختلف

مصادره عند المديرين ، و يتكون من 61 بندا ، موزعة على ستة (06) مقاييس جزئية ، كل منها تقيس مصدرا واحدا من المصادر الستة للضغط و هي :

- **العمل في حد ذاته :**

يقيس هذا المقياس الضغط الذي يعيشه الفرد في العمل الذي يقوم به ، أي مختلف جوانب العمل التي يعيشها كمصدر للضغط ، و يتكون من (09) بنود هي : (1-8-14-20-33-36-40-41-55).

- **الدور الإداري :**

يقيس مدى إدراك للفرد للتوقعات التي يضعها الآخرون اتجاهه ، و يتكون من(11) بندا و هي (2-9-15-21-24-31-38-44-45-51-57)

- **العلاقات البينشخصية :**

إن طبيعة الإدارة تتطلب درجة عالية من التواصل مع الأفراد ، سواء داخل أم خارج المنظمة و أهمها العلاقات مع الرؤساء ، و يهتم هذا المقياس الجزئي بقياس هذا النوع من العلاقات و يتكون من (10) بنود هي (5-6-17-18-26-27-34-37-50-56) .

- **السيرة المهنية و الإنجاز :**

إن الحاجة إلى الإنجاز الشخصي و النجاح المشترك للفرد و المنظمة ، يمكن أن يكون مصدرا رئيسيا للضغط ، حيث يعمل هذا المقياس الجزئي على قياس هذا النوع من الضغط المهني ، و يتكون من (09) بنود هي (5-6-17-18-26-27-34-37-50) .

- **البنية و الجو التنظيمي :**

يقيس الضغط الناتج عن شعور الفرد بالإحباط نظرا لخصائص التنظيم في المنظمة و يتكون من (11) بند هي (11-12-16-22-23-28-35-42-48-53-61).

- **التواجه البيت – العمل :**

يهدف إلى قياس الضغط المهني الناتج عن تأثير العمل على الحياة خارج العمل (البيت) و العكس بالعكس صحيح ، و يتكون من (11) بندا هي (4-7-13-19-29-43-46-47-49-59-60) (ارجع إلى الملحق رقم 02)

تعليمة المقياس :

إن مقياس مصادر الضغط في مكان العمل ، يمكن تطبيقه بصفة فردية أو جماعيـــة ، و تتبع في ذلك التعليمة الآتية :

كل شيء يمكن أن يشكل مصدرا للضغط (بالنسبة إلى الفرد) في وقت ما ،وكل فـــرد يدرك هذه المصادر الكامنة بخلاف الآخرين ، فالشخص الذي يؤكد أنه يخضع لضغط شـــديد في العمل في الوقت الحالي يريد أن يقول " أن لديه عمل كثير يقوم به " ، لكن هذا لا يمثـــل إلا جزء من الكل .

إن العناصر المدرجة أدناه ، كلها مصادر كامنة للضغط ، قيموهـــا حســب إدراككــم لمستوى الضغط الذي يفرضه هذا الأخير .

بعدها يجيب المستجوب على بنود المقياس و هذا بإحاطة الرقم الذي يمثل إجابته علـــى السلم التالي :

مصدر واضح تماما	6
مصدر واضح	5
مصدر على العموم	4
ليس مصدرا على العموم	3
ليس مصدرا واضحا	2
ليس مصدرا واضحا تماما	1

- **طريقة تصحيح المقياس :**

إن عملية تصحيح المقياس ،تتم بواسطة استعمال شبكات للتصحيح ،وذلك بوضع كـــل شبكة على المقياس الجزئي المناسب لها ،وحاصل الدرجات الخام هي درجة ذلك المقياس .

تفسير النتائج :

يتم تفسير نتائج مقياس مصادر الضغط في مكان العمل بالاعتماد على الجـــدول رقـــم (01) .

جدول رقم (01) : المستويات الثلاث (متدني -متوسط -مرتفع) لمقيـــاس مصـــادر الضغط في مكان العمل .

المقياس	المقاييس الجزئية	مستوى متدني	مجال الدرجات المتوقعة			مستوى مرتفع
			الحد الأدنى	$\overline{X}$	الحد الأعلى	
مقياس	• العمل في حد ذاته	21-6	22	27	32	54-33
مصادر	• الدور الإداري	25-6	26	33	40	66-41
الضغط	• العلاقات البينشخصية	23-6	24	30	36	60-37
في	• السيرة المهنية والإنجاز	21-6	20	27	32	54-33
مكان	• الجو والبنية التنظيمية	25-6	26	33	40	66-41
العمل	• التواجه البيت -العمل-	25-6	26	33	40	66-41

2-4-2 **مقياس المقاومة:**

قامت **بولهان و جماعتها** PAULHAN ET AL (1994) بتكييف النســـخة المختصرة **لفيتاليانو وجماعته** VITALIANO ET AL (1985) والمتألفة من 42 بنـــدا ، وكانت النتيجة استبقاء 29 بندا .

كان الهدف من هذا العمل هو البحث عن فعالية المقاومة في دورها المعـــدل للعلاقـــة ضغط - توتر ، كذلك توضيح أنواع الإستراتيجيات المرتبطة بالصحة الجسدية و النفســـية . وقد تضمنت خطوات التكييف :

ترجمة السلم من طرف مخبر اللغات بجامعة **بوردو** BORDEAUX ، ثم تطبيقـــه على عينة مكونة من 501 راشد بين طلاب و عاملين من الجنسين (172رجل، 329 امـــرأة) تتراوح أعمارهم ما بين 20 و35 سنة .

وباستعمال التحليل العاملي مع تدوير الفاريماكس ،تم التوصل إلى نتيجتين :

- بنود الاختبار تأخذ بعين الاعتبار محورا عاما للمقاومة يضم استراتيجيات مقاومة مركزة على المشكل و أخرى مركزة على الانفعال.
- وجود أبعاد خاصة للمقاومة تتمثل في خمسة (05) مستويات مكونـــة للصـــورة النهائية للسلم و هي :
  - حل المشكل .
  - التجنب مع التفكير الإيجابي.
  - البحث عن الدعم الاجتماعي.
  - إعادة التقييم الإيجابي .
  - التأنيب الذاتي .

كيفية تطبيق المقياس :

يطبق مقياس **بولهان وجماعتها** بصفة فردية أو جماعية و تتبع في ذلــك التعليمــات الآتية :

-صف موقفا ضاغطا عشته خلال الأشهر الأخيرة (موقف قــد مســك بــالأخص أو أزعجك).

-حدد شدة الانزعاج و التوتر الذي سببه لك هذا الموقف (منخفض ،متوسط ،مرتفع) وذلك بوضع علامة (X) أمام المستوى المناسب .

- أشر بعلامة (X) إلى الإستراتيجيات الموالية إن كنت قد استعملتها أو لم تسـتعملها في مواجهة هذا الموقف ،علما بأن الإستراتيجيات موضوعة في جدول مرقم مــن البند 1 إلى البند 29.

و يجيب الفرد حسب سلم متدرج مؤلف من4 احتمالات هي (نعم ،إلى حد ما نعـم ، لا، إلى حد ما لا).

يضم هذا المقياس (05) مستويات، يحتوي كل مستوى فيها على عدد معين من البنـود وهي كالتالي:

- **إستراتيجيات حل المشكل:**

و تضم (08) بنود هي (1-4-6-13-16-18-24-27).

- **إستراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي :**

وتضم (07) بنود هي (7-8-11-17-19-22-25).

- **إستراتيجيات البحث عن الدعم الاجتماعي:**

وتضم (05) بنود هي (3-10-15-21-23) .

- **إستراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي :**

وتضم (05)بنود هي (2-5-9-12-28).

- **إستراتيجيات التأنيب الذاتي :**

وتضم (04) بنود هي (14-20-26-29).

(ارجع إلى الملحق رقم 03).

على العموم لا يتم وضع وقت محدد للإجابة على أسئلة المقياس مع مراعاة ألا تطـول مدته بشكل مبالغ فيه .

كيفية التنقيط :

يتم التنقيط وفق سلم متدرج من 1 إلى 4 إذ تمنح :

- نقطة واحدة إذا كانت الإجابة بـــ لا.
- نقطتين إذا كانت الإجابة بـــ إلى حد ما لا.
- ثلاث نقاط إذا كانت الإجابة بـــ إلى حد ما نعم.
- أربعة نقاط إذا كانت الإجابة بـــ نعم.

وهو تنقيط معتمد في جميع البنود ماعدا البند 15 (أين يتم تنقيطه بعكس ما ذكر أعـــلاه أي من 04 إلى 01) .

تفسير النتائج :

تحليل نتائج أفراد العينة على مقياس المقاومة تم بالاعتماد على المتوسطات الحســـابية لكل إســـتراتيجية مـــن الإســـتراتيجيات الخمســـة ،بعدهـــا تـــم تطبيـــق اختبـــار **فريدمـــان** (**FRIEDMAN TEST**) الذي يقيس متوسط رتب إستراتيجيات المقاومة ،حيث مكـــن من ترتيب هذه الأخيرة ، ولمعرفة الدلالة الإحصائية للفرق بين الرتب ، تم تطبيـــق اختبـــار **كاف تربيع ($كا^2$)**

2-4-3 مقياس تقدير الذات لكوبرسميث (Cooper Smith)

صمم هذا المقياس في الأصل من طرف الباحث الأمريكي " **كوبرسميث** " سنة **1967** لقياس الاتجاه التقييمي نحو الذات في المجالات الاجتماعية ، الأكاديمية ، العائلية و الشخصية. يحتوي هذا المقياس على صور مختلفة ، صورة خاصة بالصغار و التلاميذ في المدرسة و صورة خاصة بالكبار ، حيث قام **فاروق عبد الفتاح** بترجمة و تكييف هذه الصورة في البيئة العربية عام **1981** و التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية .

لكن ما تجدر الإشارة إليه هو أنه تم تقديم المقياس باللغة الفرنسية و هذا نظرا لخصائص أفراد عينة الدراسة . [1]

يمكن تطبيق مقياس تقدير الذات فرديا و جماعيا، و مدة التطبيق لا تتجاوز **10** دقائق .

يحتوي المقياس على تعليمة يوضح فيها الباحث كيفية الإجابة على عباراته ، و يجب على الباحث أيضا أن يتحاشى استخدام كلمة تقدير الذات و مفهوم الذات في التعليمة حتى يتجنب التحيز في الإجابة.

يتكون المقياس من 25 بند ، منها بنود سلبية عددها (17) و تحمل الأرقام التالية (2-3-6-7-10-11-12-13-15-16-17-18-21-22-23-24-25) و أخرى إيجابية عددها (8) مرقمة كالآتي (1-4-5-8-9-14-19-20) (أنظر الملحق رقم 04)

و على المستجوب بعد قراءة البند أن يضع علامة (x) في أحد المربعين المتقابلين المعنونين كالآتي **ينطبق علي** ، **لا ينطبق علي** .

طريقة تصحيح المقياس :

- تعطى درجة على المقياس إذا أجاب المستجوب بـ " **لا تنطبق علي** " على البنود السالبة.
- تعطى درجة على المقياس إذا أجاب المستوجب بـ " **تنطبق علي** " على البنود الموجبة .

تجمع بعدها الدرجات من البنود الموجبة و السالبة ، و كلما ارتفعت الدرجات على المقياس ، دل ذلك على التقدير المرتفع للذات .

يصنف المستجوبون على هذا المقياس إلى فئتين، اعتمادا على المتوسط الحسابي و المنوال ، حيث تبين بعد تصحيح المقياس و الحصول على درجات أفراد العينة عليه، أن المتوسط الحسابي يساوي المنوال ، و هذا يدل على أن توزيع درجات أفراد العينة توزيع اعتدالي، فاعتمد على المتوسط الحسابي للعينة الكلية الذي بلغت قيمته **17,91** لدرجات تقدير الذات وتم الحصول على فئتين :

الفئة الأولى : من 0 إلى 17,91 فهي تحمل تقدير منخفض للذات .

الفئة الثانية : من 17,92 إلى 25 فهي ذوي تقدير مرتفع للذات .

ثبات و صدق مقياس تقدير الذات :

لقد تم التأكد من ثبات و صدق مقياس تقدير الذات من طرف العديد من الباحثين الذين استعملوه و ذلك في البيئتين الأجنبية و العربية.

- **ثبات مقياس تقدير الذات :**

تشير دراسات أجنبية عديدة أن معاملات ثبات مقياس تقدير الذات تراوحت ما بين **0,70** حتى **0,88** . **(كوبر سميث ، 1984 ، COOPER SMITH)** و تم حساب معامل الثبات في البيئة العربية بتطبيق معادلة **(كودر ريتشاردسون رقم 21) (K.R.21)** على عينة عددها (526) فرد ، (370) ذكور و (156) إناث ، فتبين أن معامل الثبات عند الذكور يساوي 0,74، و عند الإناث 0,77 ، أم بالنسبة للعينة الكلية فبلغ 0,79 .

كما تم حساب معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية ، إذ قدر عند الذكور بـ 0,84 أما بالنسبة للإناث فوصل 0,88 ، أما بخصوص العينة الكلية فبلغ 0,94.

(ليلى عبد الحميد ، 1985)

- **صدق مقياس تقدير الذات :**

حسب صدق المقياس في البيئة الأجنبية (العبارات مع المقياس) و قد وجد أن 90 % من عبارات المقياس لها معاملات ارتباط دالة ، في حين أن 10 % لم تكن لمعاملاتها دلالة إحصائية ، و تبين من هذا التحليل أن عبارات المقياس تقيس جيدا تقدير الذات.

(كوبر سميث ، 1984)

كما تم التأكد من صدق مقياس تقدير الذات في البيئة العربية عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات المقياس على عينة عددها (152) طالب و طالبة ، فبلغ صدق المقياس 0,84 عند الذكور و 0,94عند الإناث ، أما بالنسبة للعينة الكلية فقد بلغ 0,88 .

(فاروق عبد الفتاح و محمد أحمد دسوقي، 1981)

2-5 كيفية جمع البيانات :

بعد تحديد المؤسسات التي ستتم فيها الدراسة ، تم الاتصال بهاته الأخيرة الواحدة تلوى الأخرى مرفوقة دائما بالوثائق التي تثبت هويتي كطالبة في السنة الثانية ماجستير علم النفس الاجتماعي، و بعد الحصول على موافقة المعنيين (المدرون) ، شرع في عملية التطبيق التي كانت تتم بصفة فردية ، حيث في كل مرة و قبل البدء في هذه العملية تم التذكير بالمسعى المتمثل في إجراء بحث علمي في إطار جامعي ، يهتم بموضوع الضغط المهني و انعكاساته و كيفية مقاومته ، هذا التفسير قدم عدة مرت لخلق جو من الآمان و الثقة .

وبعد ترك جملة المقاييس للإجابة عليها كنا نعود لسحبها بعد يوم أو يومين ، و في كل مرة كانت تتم عملية تصحيح و تفريغ البيانات بصفة منتظمة.

و لقد دامت عملية التطبيق هذه أشهر عدة ، حيث بدأت في شهر فيفري و انتهت في منتصف شهر جوان.

ما تجدر الإشارة إليه هي تلك الملاحظات التي قدمها أفراد العينة حول موضوع الدراسة ، إذ اتفقت جل الآراء على أن موضوع الضغط المهني يعد من أهم المواضيع التي يجب أن تولى باهتمام الدراسات و البحوث ، وهذا نظر لما تلحقه من آثار سلبية على الصحة النفسية و الجسمية للأفراد و كذا الخسائر المادية للمؤسسات.

2-6 التقنيات الإحصائية:

تم تحليل النتائج بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- **الأساليب الوصفية** : و قد شملت المقاييس الآتية :
  - المتوسطات الحسابية .
  - الانحرافات المعيارية .
  - النسب المئوية .

- **الأساليب الاستدلالية** : و فيها تم استخدام :

- **اختبار فريدمان** (FRIEDMAN TEST) الذي يقيس الفروق بين الرتب.
- **اختبار كاف تربيع** (كا^2) و الذي يستعمل لمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق .

هذا و قد تمت المعالجة الإحصائية للنتائج بالاعتماد على برنامج الإعلام الآلي المعروف باسم **الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية** (SPSS)

STATISTICAL PAKAGE FOR SOCIAL SCIENCES

الفصل السابع

نتائج الدراسة الميدانية

بعد انتهاء عملية تطبيق و تصحيح المقاييس الثلاثة المستخدمة في الدراسة الحالية ، بالإضافة إلى استمارة المعلومات العامة، تم تفريغ النتائج المحصّل عليها في جداول تعرض كما يلي :

1- عرض و تحليل نتائج استمارة المعلومات العامة

جدول رقم (02) : السن

السن	التكرار	النسب المئوية
أقل من 35 سنة	6	% 7,5
من 35 إلى 45 سنة	41	% 51,25
أكبر من 45 سنة	31	% 38,75
المجموع	80	% 100

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (02) هو أن ما يعادل 58,75 % (51,25 % + 7,5 %) من المديرين يقل سنهم عن 45 سنة ، بينما 38,75 % منهم فسنهم يتجاوز 45 سنة ، هذا يدفع إلى القول بأن هناك تجديد شبابي في منصب مدير.

جدول رقم (03) : الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسب المئوية
أعزب	13	% 16,25
متزوج	65	% 81,25
أرمل	00	% 00
مطلق	02	% 2,5
المجموع	80	% 100

يتّضح من خلال الجدول رقم (03) ، أن أغلبية المدراء هم أشخص متزوجين ، إذ قدرت نسبتهم بـ **81,25 %**، بمعنى أنهم مستقرين اجتماعيا عائليا و عاطفيا .

علاوة على ذلك ،و حسب رأي أغلبية المديرين هناك نظرة في المجتمع الجزائري، و إن كان غير مصرّح بها علنا و ليست معيارا للانتقاء ، إلا أن كون الإطار متزوج أو غير متزوج له وزن في الترقية إلى منصب مدير ، ذلك أن الشخص المتزوج هو أكثر تقديرا للمسؤوليات.

جدول رقم (04) : عدد الأطفال

عدد الأطفال	التكرار	النسب المئوية
لا يوجد	13	% 16,25
0	02	% 2,5
1	15	% 18,75
2	29	% 36,25
3	16	% 20
4	04	% 5
5	01	% 1,25
المجموع	80	% 100

يتبيّن من خلال الجدول رقم (04) أن**75 %** (18,75 % + 36,29 % + 20 %) من المدراء عدد أطفالهم لا يتجاوز الثلاثة (3) ، و هي نسبة ضئيلة ، إذا ما قورنت بمعدل حجم العائلات الجزائرية ، و قد يرجع ذلك إلى كون المدراء أكثر انشغالا بالمسؤوليات المترتبة على المنصب و بهموم السيرة المهنية ، من انشغالهم بكثرة الإنجاب و مسؤوليات التربية.

جدول رقم (05) : المستوى التعليمي

المستويات التعليمية	التكرار	النسب المئوية
ثانوي + تكوين	7	% 8,75
مستوى تدرج	50	% 62,5
مستوى ما بعد تدرج	23	% 28,75
المجموع	80	% 100

إن الجدول رقم (05) و المتعلق بالمستوى التعليمي لدى المدارء يبيّن بـــأن الأغلبيـــة الساحقة منهم أي حوالي **91,25 %** (62,5 % + 28,75 %) لديهم تكويـــن جـــامعي حيث **62,5 %** هم مدراء ذوي مستوى تدرج و **28,75 %** متحصلين على شهادات مـــا بعد التدرج ، أي أنه أصبح ثابتا في شروط التوظيف و الارتقاء لمنصب مدير وجود عنصـــر الكفاءة العلمية.

جدول رقم (06) : سنوات الأقدمية في المؤسسة

عدد السنوات	التكــرار	النســب المئـــوية
أقل من 10 سنوات	24	% 30
10 سنوات فما أكثر	56	% 70
المجموع	80	% 100

الملاحظ من الجدول رقم (06) أن حوالي 70 % من المـــدراء لديـــهم أقدميـــة مهنية في المؤسسة تفوق 10 سنوات و هي نسبة عالية ، تـــدل دلالـــة واضحـــة بأنـــه فـــي المؤسسات التي تمت فيها الدراسة ، تعطى الأفضلية لشغل منصب مدير للترقية الداخلية بـــدلا من اللجوء إلى التوظيف.

جدول رقم (07) : سنوات الأقدمية في منصب مدير

عدد السنوات	التكرار	النسب المئوية
من 2 إلى 4 سنوات	34	% 42,5
من 5 إلى 7 سنوات	20	% 25
من 8 إلى 10 سنة	13	% 16,25
من 11 إلى 13 سنة	4	% 5
من 14 إلى 16 سنة	4	% 5
من 17 إلى 19 سنة	5	% 6,25
المجموع	80	% 100

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (07) ، هو أنه كلما ازدادت سنوات الأقدمية في منصب مدير ، كلما قلّ عدد المدراء ، هذا من جهة ، و من جهة أخرى ، تبيّن أن أكبر نسبة و التي تقدر بـ **83,75 %** (42,5 % + 25 % + 16,25 %) من المدراء يشغلون هذا المنصب في مدّة تقل عن (10) عشر سنوات ، و يمكن أن يعزى ذلك إلى كون معظم لمؤسسات التي تمّت فيها الدراسة لا تتجاوز مدة تأسيسها (20) عشرون سنة ، كما قد يرجع ذلك إلى شبه عدم استقرار في شغل منصب مدير.

جدول رقم (08) : عدد المرؤوسين

عدد المرؤوسين	التكرار	لنسب المئوية
أقل من 60 مرؤوس	57	% 71,25
60 مرؤوس فما أكثر	23	% 28,75
المجموع	80	% 100

يتبيّن من الجدول رقم (08) أن **28,75 %** من المدراء عدد مرءوسيهم يفوق الستون (60) ، أما النسبة الباقية و التي تقدر بـ **71,25 %** ، فعدد مرءوسيهم يقل عن ستون (60) و هي نسبة عالية يمكن إرجاعها إلى خصوصيات المؤسسات التي تمت فيها الدراسة ، إذ أن معظمها ينتمي إلى مؤسسات اقتصادية عمومية (متوسطة الحجم) و التي هي تعبير عن التحول الاقتصادي الذي تعرفه الجزائر من اقتصاد مركزي ركّز أساسا على بناء المركبات الصناعية الكبرى ، إلى اقتصاد حر مرن ، يعتمد أساسا على هذا النوع من المؤسسات.

1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الأولى

قبل عرض نتائج الفرضية الأولى ، التي تنص على أن المديرين يعرفـــون ضغطـــا مهنيا مرتفعا (يفوق المتوسط) فيما يخص مصادره الستة المختلفة ، يجـــب الرجـــوع إلـــى الجدول رقم (01) و المتعلق بالمستويات الثلاث (متدنـــي ، متوســـط ، مرتفـــع) لمقيـــاس مصادر الضغط في مكان العمل

تذكير بالجدول رقم (01)

المقياس	المقاييس الجزئية	مستوى متدني	مجال الدرجات المتوقعة الحد الأدنى		الحد الأعلى	مستوى مرتفع
مصـــــادر الضغط فـــي مكان العمل	• العمل في حد ذاته	6- 21	22	27	32	33 - 54
	• الدور الإداري	6- 25	26	33	40	41 - 66
	• العلاقات البينشخصية	6- 23	24	30	36	37 - 60
	• السـيرة المهنيـــــة و الانجاز	6- 21	20	27	32	33 - 54
	• الجـوّ و البنيـــــة التنظيمية	6- 25	26	33	40	41 - 66
	• التواجــه البيـــت – العمل	6- 25	26	33	40	41 - 66

و من أجل اختبار الفرضية الأولى ، تم حساب المتوسطات الحســابية و الانحرافـــات المعيارية لكل مصدر من مصادر الضغط المهني ، كمـــا تـــم اســـتخراج النســـب المئويـــة للمستويات الثلاث (متدني ، متوسط ، مرتفع) ، بالإضافة إلى معامل كاف تربيـــع (كـــا^2) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين المستويات الثلاثة لمصادر الضغط المهني ، هـــذا مـــا تضمنته الجدول رقم (09) .

جدول رقم (09) : مستويات الضغط المهني في مختلف مصادره عند المديرين بالإضافة إلى الدلالة الإحصائية للفرق بين المستويات الثلاثة .

مصادر الضغط المهني	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	النسب المئوية				الدلالة الإحصائية للفرق بين المستويات الثلاثة			
			متدني	متوسط	مرتفع	المجموع	كا^2 للفرق بين المستويات الثلاثة	احتمال الخطأ " P "	مستوى الدلالة الإحصائية (α)	الدلالة الإحصائية
العمل في حد ذاته	36,20	4,62	0	18,75	81,25	% 100	31,250	0,000	0,05	دالة
الدور الإداري	45,56	5,98	0	20	80	% 100	28,800	0,000	0,05	دالة
العلاقات البينشخصية	38,20	4,95	0	41,25	58,75	% 100	2,450	0,118	0,05	غير دالة
السيرة المهنية و الإنجاز	36,25	6,92	0	35	65	% 100	7,200	0,007	0,05	دالة
الجو و البنية التنظيمية	42,25	8,76	2,5	36,25	61,25	% 100	41,725	0,000	0,05	دالة
التواجه البيت – العمل	41,02	9,27	2,5	48,75	48,75	% 100	34,225	0,000	0,05	دالة

بمقارنة نتائج الجدول رقم (09) مع قيم الجدول رقم (01) يمكن أن نطرح جملة من الملاحظات و هذا بالنسبة لكل مصدر من مصادر الضغط المهني.

العمل في حد ذاته :

إن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المصدر قدرت بـ **36,20** و بمقارنتها مع قيم الجدول (01) نجدها تقع في منطقة المستويات المرتفعة ، هذا يتأكد من خلال النسب المئوية ، حيث أن **81,25 %** من المديرين يعانون ضغطا مرتفعا ناتجا عن أعباء العمل ، سواء تعلق الأمر بكثرته أو بقلته أو بمستوى التحديات التي يجب أن يكونوا دوما على اطلاع بها.

هذا مع وجود دلالة إحصائية بين المستوى المتوسط و المستوى المرتفع ، حيث بلغت قيمة **كا**^{2} للفروق بين المستويين **31,250** كما أن $P < \alpha$

الدور الإداري :

بلغ متوسط الضغط المهني الناتج عن الدور الإداري عند المديرين **45,56** ، و هي قيمة تندرج في منطقة الدرجات المرتفعة ، و يتدعم هذا المتوسط بالنسبة المئوية للمديرين الذين يعانون ضغطا مرتفعا ، و هي قيمة كبيرة تعكس صعوبة إدراك المديرين للتوقّعات التي يضعها الآخرون اتجاههم و كذا صعوبة خطورة القرارات التي يجب اتخاذها و تأثيرها على مستقبل المؤسسة بحكم الجو التنافسي الذي أصبحت تعيشه جل المؤسسات الاقتصادية من جراء تفتحها على اقتصاد السوق الحر.

إن هذه النتائج ذات دلالة إحصائية ، حيث أن قيمة **كا**^{2} للفرق بين المستوى المتوسط و المستوى المرتفع تقرب بـ **28,800** و $P < \alpha$.

العلاقات البينشخصية :

بلغ المتوسط الحسابي لمصدر الضغط المهني الناتج عن العلاقات البينشخصية بـ **38,20** و هي قيمة تقع كذلك في منطقة المستوى المرتفع ، تدعمها النسب المئوية التالية :
حيث نجد أن **58,75 %** من المدراء يدركون ضغطا مرتفعا ، و حوالي **41,25 %** الباقية يعرفون ضغطا متوسطا ، و الملاحظ أن هاتين النسبتين المئويتين متقاربتين ، بمعنى

أن المدراء يعانون نوعا ما صعوبة في التواصل تتجلى في الشعور بالعزلة و هذا من خلال نقص المساندة من طرف الأشخاص داخل المصلحة أو غياب التشجيع أو مواجهة المواقف الصعبة و الغامضة ، بل و أكثر من ذلك وجود صراعات مع المستخدمين ، إلا أن هذه المشاكل يمكن مقاومتها و لو بصعوبة.

إلا أنه ما تجدر الإشارة إليه هو أن قيمة (كا^2) للفرق بين المستوى المتوسط و المستوى المرتفع قدرت بـ **2,450** و بما أن $P > \alpha$ فإن الفرق غير دال إحصائيا ، هذا يعني أن النتائج الخاصة بشدّة الضغط المهني الناتج عن العلاقات البينشخصية قد حدثت بالصدفة مع أفراد عينة الدراسة و بالتالي لا يمكن تعميمها على المجتمع.

السيرة المهنية و الإنجاز :

إن الحاجة إلى الإنجاز الشخصي و النجاح المشترك للفرد و المنظمة شكل هو أيضا مصدرا رئيسيا للضغط المهني و يتضح ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ **36,25** و لقد وقعت هذه القيمة في المستوى المرتفع لمقياس مصادر الضغط المهني ، هذا وتتأكد هذه القيمة بالنسبة المئوية للمديرين الذين يدركون ضغطا مرتفعا ، حيث قدرت بـ **65** % مقابل **35** % منهم يدركون ضغطا متوسطا .

إن الفرق بين المستويين (المتوسط و المرتفع) هو فرق دال إحصائيا ، حيث أن قيمة α أكبر من قيمة P و كا^2 قدرت بـ **7,200**.

البنية و الجو التنظيمي :

إن لخصائص التنظيم في المنظمة تأثير مباشر على شعور الفرد بالضغط ، هذا ما بيّنته النتائج المحصّل عليها في هذه الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للضغط المهني الناتج عن البنية و الجو التنظيمي عند المدراء حوالي **42,25** %و لقد تموضعت هذه القيمة في المستوى المرتفع لمقياس مصادر الضغط المهني.

إن نتائج النسب المئوية تدعم هذا الاتجاه ، حيث أن ضغط البنية و الجو التنظيمي مرتفع لدى **61,25** % من المدراء و متوسط لدى **36,25** % و متدني لدى **2,5** % البقية . هذا وجاء الفرق دالا احصائيا بين المستويات الثلاثة (متدني ، متوسط ، مرتفع) ،

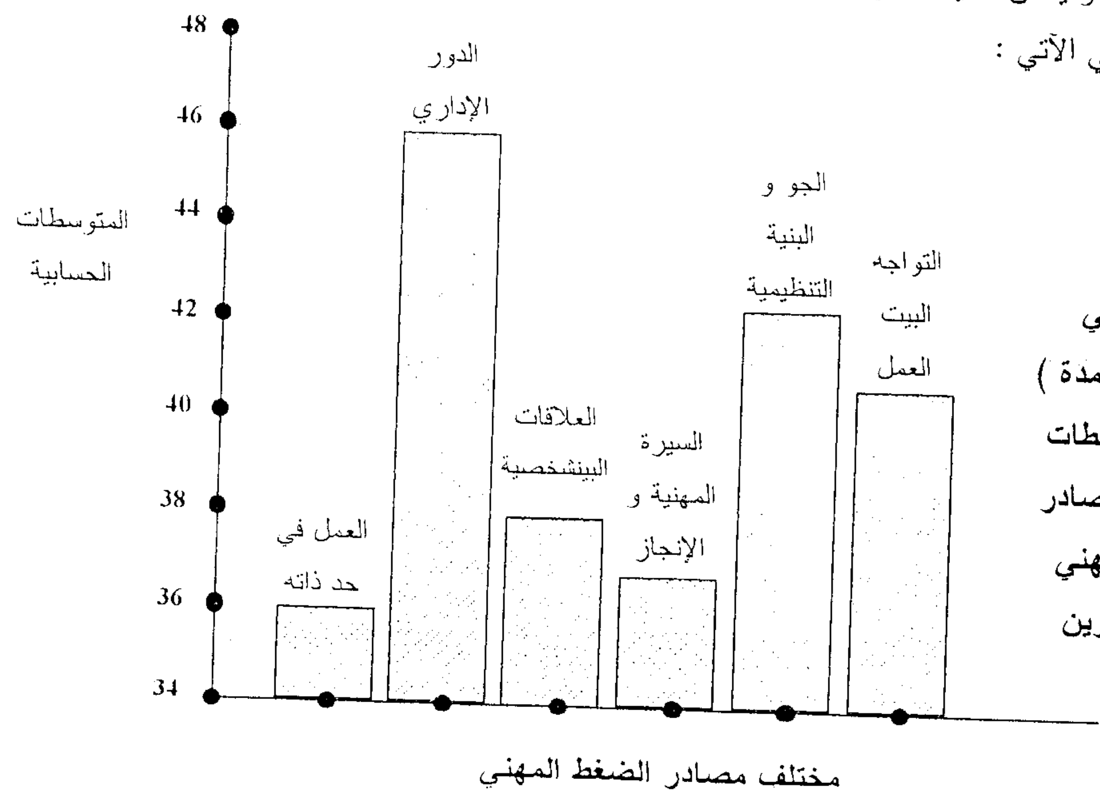
حيث بلغت قيمة كا^2 للفروق بين المستويات الثلاثة **41,725** إلى جانب أن قيمة α أكبر من قيمة P ($P < \alpha$) ، و بالتالي نتائج مصدر الضغط الناتج عن البنيـــة و الجـــو التنظيمـــي يمكن تعميمها على المجتمع.

التواجه البيت – العمل :

بالرجوع إلى المتوسط الحسابي للضغط الناتج عن التواجه الموجود بين محيط البيـــت و محيط العمل عند المديرين نجده يقع في المستوى المرتفع لمقياس مصادر الضغـــط المـــهني حيث قدرت قيمته بـــ **41,02** ، و النسب المئوية المحصّل عليها في هذا المصدر تؤكد القيمـــة الأولى ، حيث وجد أن **48,75** % من المدراء يدركون ضغطا مرتفعا و **48,75** % منـــهم يشعرون بضغط متوسط أما البقية و لتي تقدّر بـــ **2,5** % فهم يقعون في منطقة المســـتوى المتدني.

و بالرغم من أن قيمة النسبتين المئويتين المتعلقتين بالمســـتوى المرتفـــع و المتوســـط لمستويات الضغط المهني متساويتين إلاّ أنها ذات دلالة إحصائية ، حيث قدرت قيمة كا^2 للفرق بين المستويات الثلاثة (متدني ، متوسط ، مرتفع) **34,225** و بمـــا أنّ α أكـــبر مـــن P ($P < \alpha$) فالفروق دالة إحصائيا و بالتالي فهي قابلة للتعميم.

هذا و يمكن تمثيل المتوسطات الحسابية لمصادر الضغط المهني عند المديريـــن فـــي الرسم البياني الآتي :



رسم بياني (طريقة الأعمدة) يبين المتوسطات الحسابية لمصادر الضغط المهني عند المديرين

يتبيّن من خلال المتوسطات الحسابية المحصّل عليها لمصادر الضغط المهني الستة ، أنها كلها تقع في منطقة المستوى المرتفع للضغط المهني، كما تبيّن نتائج التحليل بأنه في أغلب الأحيان جاءت متوسطة أو مرتفعة و الفروق بين المستويات الثلاث دالة إحصائيا ، ما عدا للضغط الناتج عن العلاقات البينشخصية ، حيث جاءت النتيجة غير دالة إحصائيا.

و بهذا يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت ، بمعنى أن المديرين يعرفون ضغطا مهنيا مرتفعا يفوق المتوسط و هذا في مصادره الستة المختلفة.

و لقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية ، مع نتائج الكثير من الدراسات و البحوث منها دراسة (**ستورا** ، **1985**، **STORA**) على مسيري المؤسسات الاقتصادية ، حيث وجد أنهم أكثر عرضة للضغط ، إذ يدفعون ثمن النجاح الاقتصادي لمؤسساتهم ، ففي دراسة له أجراها على مسيرين فرنسيين لمؤسسات متنافسة وجد أن **46** % من أفراد العينة المستجوبة تعاني من ضغط مرتفع.

كما أن دراسة (**العواملة** ، **1994**) لتي اهتمت بالضغط المهني عند المديرين في الأردن من خلال مسح ميداني لعينة طبقية عشوائية من المديرين في الأجهزة المركزية للإدارة العامة، توصّلت هذه الأخيرة إلى أن كافة المصادر المبينة تحظى بأهمية و تأثير يفوق المتوسط.

في حين فلقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة **مقدم** (**1989**) على المديرين الجزائريين ، التي أوضحت بأن مستويات الضغط عندهم في الحدود المعقولة ، حيث أن **48,1** % من المديرين يشعرون بضغط متوسط ، و أن **28,4** % يشعرون بضغط في غالب الأحيان ، و لا يوجد إلا **3,7** % ممن يشعرون بضغط دائم أما القليل منهم فهم يشعرون بضغط منخفض أو لا يشعرون به تماما ، فمستوى الضغط عند المديرين في هذه العينة معتدل وصحي ، فهو ليس بالجاد و لا بالمزمن من جهة ، و لا هو دون المتوسط من جهة أخرى . (**مقدم** ، **1996**)

وقد يرجع هذا إلى اختلاف الفترتين الزمنيتين اللتين طبقتا فيـــهما كلتـــا الدراســـتين، فدراسة **مقدم** جرت في فترة كانت تسيّر فيها المؤسسات الاقتصاديـــة وفـــق نظـــام التســـيير الاشتراكي الذي من مميزاته انعدام المنافسة بين الأفراد ، لأنه كـــان يســـاوي بيـــن المجتـــهد و الكسول و بين ذوي الكفاءة منهم و غير ذي كفاءة ، وكذلك انعدام المنافسة بين المؤسســات ، فبحكم أنها تابعة للقطاع العام و لها كل صلاحيات احتكار السوق الداخلية على الأقل ، فإنـــها لم تجد من تتنافس معه ، مما جعلها تسير بوثيرة بطيئة تكون أحيانا دون الحد الأدنى بكثـــير ، و هذا دون أم يشعر مسيروها بذلك خاصة في غياب معايير موضوعية للإنتـــاج أو الأربـــاح و في حضور الدعم المالي الدائم للدولة ، فغياب المنافسة و المعايير إلى جانب غياب وجـــود تقييم دوري لعمل المدير ، و بالتالي عدم وجود تهديد يمس منصبه ، فإنـــه لا يجـــد مـــبررا لوضع الضغط على نفسه ، في حين الدراسة الحالية طبّقت في محيط اقتصادي يســـير وفـــق مبادئ اقتصاد السوق الحر و التي على رأسها المنافسة بين الكفاءات و بين المؤسسات .

3- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية

قبل تحليل نتائج الفرضية الثانية المرتبطة بمقياس المقاومة ، و التي تنص على أن المديرين يميلون إلى استعمال استراتيجيات حل المشكل لمواجهة المواقف الضاغطة ، لا بد من عرض و تحليل نتائج السؤالين المتضمنين في المقياس.

3-1 عرض و تحليل نتائج السؤال الأول لمقياس المقاومة :

بعد فرز مجموع إجابات أفراد العينة على السؤال الأول المتعلق بالوضعية المزعجة أو المهددة ، التي عايشوها خلال الأشهر الأخيرة ، أمكن تصنيفها إلى ثلاثة مصادر أساسية مبيّنة في الجدول رقم (10)

جدول رقم (10): مصادر الضغط عند المديرين كما يبيّنها مقياس المقاومة

مشاكل مهنية		مشاكل عائلية		مشاكل أخرى		المجموع	
التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
53	% 66,25	20	%25	07	% 8,75	80	%100

إن الجدول رقم (10) يبين لنا أن المشاكل المهنية هي أكثر المشاكل التي يعاني منها المديرون ، حيث بلغ عددهم **53** و بنسبة مئوية تقدر بـ **66,25 %**، و هي نسبة كبيرة إذا ما قورنت ببقية نسب المصادر الضاغطة الأخرى ، حيث نجد **25 %** من أفراد العينة تواجه مشاكل عائلية أما **8,75 %** المتبقية فهم يواجهون مشاكل أخرى تتعلق إما بوعكات صحية أو صعوبة الاتصال مع أفراد المحيط السكني أو حتى أزمات مالية عابرة .

2-3 عرض و تحليل نتائج السؤال الثاني لمقياس المقاومة:

إن تحديد شدة الانزعاج المترتبة من الوضعيات الضاغطة التي عايشها المديرون خلال الأشهر الأخيرة قبل عملية تطبيق المقاييس تم من خلال تحليل نتائج السؤال الثاني لمقياس المقاومة ، حيث سيتضح ذلك في الجدول رقم (11)

جدول رقم (11) : شدّة الضغط عند المديرين كما يوضّحها مقياس المقاومة :

منخفض		متوسط		مرتفع		المجموع	
التكرارت	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
05	% 6 ,25	34	% 42,5	41	% 51,25	80	%100

إن المشاكل الموضّحة في الجدول رقم (10) ، تسبّبت في ضغط تراوحت شدّته بين المتوسط والمرتفع ، حيث أن **42,5 %** من المدراء أدركوا الضغط على أنه متوسط ، في حين **51,25 %** منهم أدركوه على أنه مرتفع هذا كما يبّينه الجدول رقم (**11**).

إن نتائج تحليل السؤال الأول و الثاني لمقياس المقاومة ، تدّعم النتائج التي تم الوصول إليها في الفرضية الأولى بالإعتماد على مقياس مصادر الضغط في مكان العمل ، هـذا يـدل على أن المديرين يعيشون حقيقة ضغطا مهنيا تفوق شدّته المتوسط.

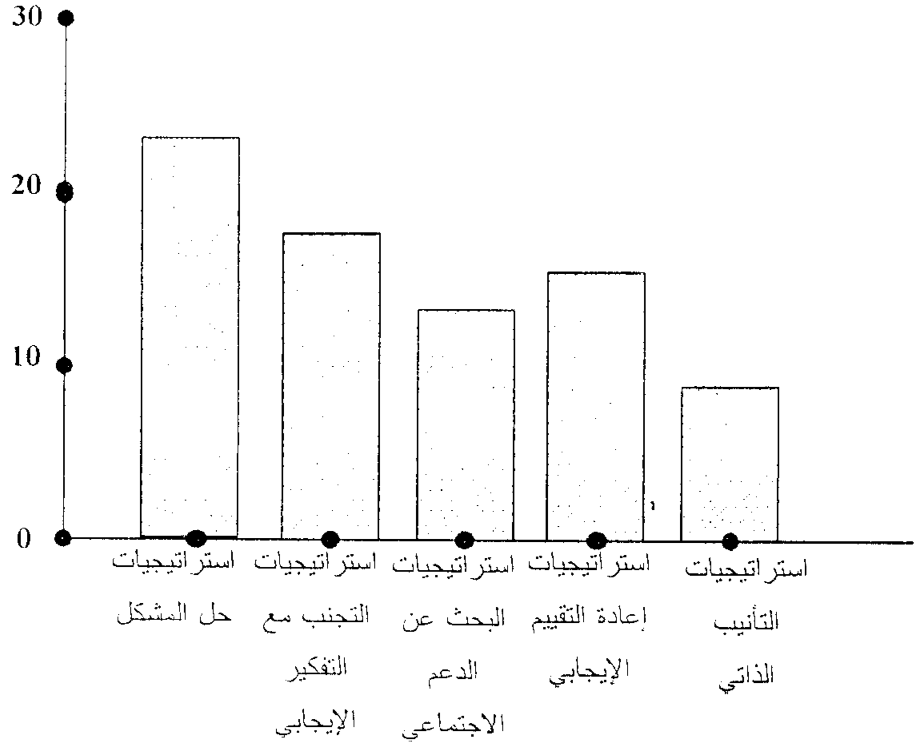
ولتحليل نتائج الفرضية الثانية ، اعتمدنا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات الخمسة ، كما تم استخدام اختبار **فريدمان** (**FRIEDMAN TEST**)، للفروق بين الرتب ، وكذا اختبار **كاف تربيع** (**كا**^{2}) للدلالة الإحصائية للفروق ، هذا ما سيبينه كل من الجدول رقم (12) والجدول (13) .

جدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف استراتيجيات المقاومة المستخدمة من طرف المديرين.

استراتيجيات المقاومة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
• استراتيجيات حلّ المشكل	23,73	3,59
• استراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي	15,86	4,71
• استراتيجيات البحث عن الدعم الاجتماعي	13,95	3,5
• استراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي	14,42	2,4
• استراتيجيات التأنيب الذاتي	8,87	2,99

يتضح من الجدول رقم (12) أن أكبر المتوسطات الحسابية هو مرتبط باستراتيجيات حلّ المشكل ، حيث قدرت قيمته **$\bar{X}_1$ =23,73** وبانحراف معياري بـ **S_1 = 3,59** ، يليه المتوسط الحسابي لاستراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي الذي قدر بـ **$\bar{X}_2$ =15,86** ، وفي المرتبة الثالثة نجد المتوسط الحسابي لاستراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي الذي قدّر بـ **$\bar{X}_3$ = 14,42** ، أما المرتبة الرابعة و الخامسة فتعودان إلى كل من استراتيجيات البحث عن الدعم الاجتماعي واستراتيجيات التأنيب الذاتي ،بقيمتي المتوسطين الحسابيين المذكورين على التوالي **$\bar{X}_4$ = 13,95** و **$\bar{X}_5$ = 8,87** .

هذا ويمكن تجسيد المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات المقاومة في الرسم البياني الأتي :



رسم بياني (طريقة الأعمدة) يبيّن المتوسطات الحسابية لمختلف استراتيجيات المقاومة المستخدمة من طرف المديرين

إن الاكتفاء بالمتوسطات الحسابية لا يعطينا فكرة حقيقية وواضحة عن ترتيب استراتيجيات المقاومة ، ولذلك تم استخدام اختبار **فريدمان** الذي مكن من ترتيب لاستراتيجيات و كذا تدعيمه باختبار **كاف تربيع** لمعرفة الدلالة الإحصائية للفرق بين الرتب ، هذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (13) .

جدول رقم (13) : اختبار فريدمان و اختبار كاف تربيع لاستراتيجيات المقاومة المستخدمة من طرف المديرين .

استراتيجيات المقاومة	متوسط الرتب	الترتيب	الدلالة الإحصائية للفرق بين الرتب			
			كا² للفرق بين الرتب	احتمال الخطأ " P "	مستوى الدلالة الإحصائية (α)	الدلالة الإحصائية
• استراتيجيات حل المشكل	4,89	1	229,67	0,000	0,01	دالة
• استراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي	3,33	2				
• استراتيجيات البحث عند الدعم الإجتماعي	2,68	4				
• استراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي	2,88	3				
• استراتيجيات التأنيب الذاتي	1,21	5				

يبين اختبار **فريدمان** للفروق ، بأن استراتيجيات المقاومة المستعملة من طرف المديرين ترتبت كالتالي: في المرتبة الأولى نجد استراتيجيات حل المشكل بمتوسط رتب قدر بـ **4,89** ، ثم يليها استراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي في المرتبة الثانية بقيمة **3,33** ، بعدها استراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي بمتوسط رتب بلغ قيمة **2,88** ، في المرتبة الرابعة استراتيجيات البحث عن الدعم الاجتماعي بقيمة **2,68** ، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فترجع إلى استراتيجيات التأنيب الذاتي و التي بلغ متوسط رتبها **1,21** .

هذا وقد تبين أن الفرق بين هذه الرتب هو فرق دال إحصائيا حيث كــا^2 = **229,67** و α أكبر من P .

من خلال النتائج المعروضة سابقا و المتعلّقة بترتيب استراتيجيات المقاومـــة ، يمكـــن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت ، حيث أن استراتيجيات حلّ المشـــكل احتلـــت المرتبـــة الأولى ، بمعنى أن المديرين يميلون إلى استعمال استراتيجيات حلّ المشكل ، هذا يدفع إلـــى القول أن المديرين الذين طبقت عليهم الدراسة الحالية يتصفون بروح المواجهـــة ، المبـــادرة و محاولة التغيير ، معالجة المشاكل برويّة و يمكن أن يعزى ذلك إ لى العوامل الآتية:

- المستوى التعليمي : حيث تبيّن من نتائج استمارة المعلومات العامـــة أن حوالـــي **91,25 %** من المديرين ذوي مسْتوى تعليمي جامعي (مستوى تدرج +مســـتوى مـــا بعـــد تدرج). هذا يجعلهم على علم بأن تركيز الجهد على الانفعال بدلا من تركيزه على المشـــكل لا يؤدي إلى حل هذا الأخير ، و إن كان يقلل من حدّة التوتر و الضغط ، بالإضافـــة إلـــى أن طبيعة الدراسات الجامعية ، و التي هي عادة مبنية على مفاهيم منهجية ، تؤثر لا محال علـى طريقة تفكير المتعلم ، حيث تصبح تتماشى وفق مناهج التحليل المنهجي العلمي ، ومـــن تـــم تعامله مع متطلبات الواقع هو تعامل يتم عن طريق المعالجة العلمية .
- الاعتبارات الموضوعية للارتقاء من مناصب دنيا إلى منصب مديـــر ، أكســـبهم دون شكّ كفاءة مهنية بالإضافة إلى قدرة علائقية مع الأفراد و مع الأحـــداث التـــي يعرفها العالم المهني و من أهمها المشاكل التي تطرح في الحياة اليومية المهنية .
- طبيعة منصب المدير الذي هو منصب قيادي ، لا يتماشى أصـــــلا مـــع طبيعـــة شخصية انفعالية أو عاطفية ، فهذا المنصب يتطلب من شاغله كفـــاءة تجعلـــه يقيـــم مسافة بينه وبين المشكل ، هذه المسافة تمنحه الميل إلى فهم المشكل وتحليله ، هكـــذا يكون في منأى من طغيان المشكل عليه وبالتالي عدم تبني حلول انفعاليـــة للتخفيـــف من حدّة الضغط .

4-عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

لمعرفة ما إذا كان المديرون يملكون مستوى تقدير ذات مرتفع تم الاعتماد على الخطوات التالية :

- حساب المتوسط الحسابي لتقدير الذات .
- حساب الانحراف المعياري لتقدير الذات.
- استخراج النسب المئوية لكل من التقدير المرتفع و التقدير المنخفض للذات .
- حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المستوى المرتفع والمستوى المنخفض للذات،

هذا ما سيبينه كل من الجدول رقم (14) والجدول (15)

الجدول رقم (14) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى تقدير الذات .

عينة الدراسة	80
المتوسط الحسابي	17,91
الانحراف المعياري	4,38

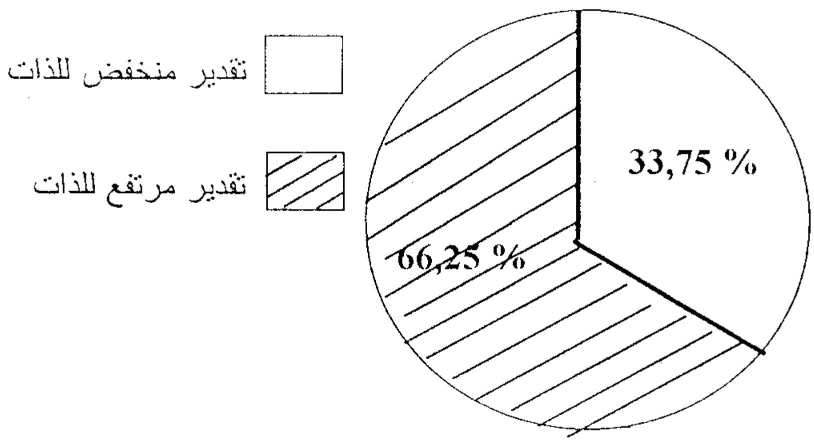
لقد بلغ المتوسط الحسابي لتقدير الذات $\overline{X}$ = **17,91** وبانحراف معياري يقدّر بـ **S= 4,38** ، هذا يعني أن كل الأفراد الذين يقعون فوق المتوسط الحسابي ، فهم يملكون تقدير ذات مرتفع ، أما الأفراد الذين يقعون تحت المتوسط الحسابي ، فهم يملكون تقدير ذات منخفض .

جدول رقم (15) : مستويات تقدير الذات عند المديرين

التكرارات			النسب المئوية			الدلالة الإحصائية للفرق بين المستوى المنخفض و المستوى المرتفع للذات			
التقدير المنخفض للذات	التقدير المرتفع للذات	المجموع	التقدير المنخفض للذات	التقدير المرتفع للذات	المجموع	$كا^2$ للفرق بين المستويين (المنخفض و المرتفع)	احتمال الخطأ "P"	مستوى الدلالة الإحصائية (α)	الدلالة الإحصائية
27	53	80	% 33,75	% 66,25	% 100	8,45	0,004	0,01	دالة

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن أغلبية المديرين لهم تقدير ذات مرتفع ، حيث بلغ عددهم 53 من 80 مدير ، و يتدعم هذا الاتجاه بالنسبة المئوية ، حيث قدّرت نسبة المدراء ذوي التقدير المرتفع للذات بـ **66,25 %** و هي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت بنظيرتها المنخفضة و التي قدرت بـ **33,75 %** ، هذا و قد جاء الفرق بين المستوى المنخفض و المستوى المرتفع لتقدير الذات دالا إحصائيا حيث أن قيمة **كا²** = **8,45** و قيمة α أكبر من P ‏($P < \alpha$) .

و لتوضيح أكثر الفرق الموجود بين مستويات تقدير الذات يمكن الاستناد بالقطعة الدائرية الموالية :



" قطعة دائرية تبين توزيع قيم مقياس تقدير الذات عند المديرين "

من خلال النسب المئوية المحصل عليها للمستوى المنخفض و المرتفع لتقدير الذات ، تبيّن بأن أغلبية المدراء يملكون تقديرا عاليا للذات و أن الفرق بين المستويين (المنخفض و المرتفع) هو فرق دال إحصائيا ، و بهذا تتأكد الفرضية الثالثة التي تنص على أن المدراء يملكون تقديرا مرتفعا للذات .

هذا و لقد تماشت نتائج الفرضية الثالثة مع نتائج العديد من الدراسات ، منها دراسة **مقدم (1989)** حول المديرون ، الذي وجد أنه من بين الحاجات العليا التي يسعى المديرون إلى تحقيقها هي الحاجة إلى تقدير الذات و التي تشبع عن طريق إنجاز أشياء مهمة و مفيدة للآخرين.

كما أن (**غيسيلي** ، 1963 ، GHISELLI) ، أجـــرى عـــددا مـــن الدراســـات الأمبريقية حول الخصائص السيكولوجية للمديرين ، توصّل إلى أن الخصائص التالية تكتســـب أهمية كبيرة في نجاح المدير ، و هي الذكاء ، القدرة على الإشـــــراف ، المبـــادرة و التقديـــر المرتفع للذات و إدراك المستوى المهني.

كما وجد **جورج** (1967) GEORGE في دراسته أن المدير يسعى إلى تحقيـــــق جوانب عدّة منها تحقيق الذات الذي يعد من العناصر الهامة باعتباره يضمن الاستمرارية فـــــي العمل و متابعة تحقيق الأهداف ، و منها نجاح المؤسسة ، و هذا ما يعطي آفاقا جديدة للخلـــق و الإبداع. **(مقدم ، 1992 ، 1993)**

5- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين مصادر الضغط المهني (كل على حدا) و طبيعة استراتيجيات المقاومة المستعملة من طرف المديرين ، تم باستخدام معامل الارتباط بيرسون ذو حدّين ، و الجدول رقم (16) يبين ذلك .

جدول رقم (16) : معاملات الارتباط بين مصادر الضغط المهني و استراتيجيات المقاومة .

	استراتيجيات حل المشكل	استراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي	استراتيجيات البحث عن الدعم الاجتماعي	استراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي	استراتيجيات التأنيب الذاتي
• العمل في حد ذاته.	0,012	0,283 *	0,142	0,113	0,287 **
• الدور الإداري	0,137	0,085	0,227 *	0,164	0,040
• العلاقات البينشخصية	- 0,075	- 0,026	0,029	0,211	- 0,285 *
• السيرة المهنية و الإنجاز	- 0,207	- 0,068	- 0,013	0,117	- 0,067
• الجو و البنية التنظيمية	- 0,59	- 0,11	- 0,098	0,220	- 0,098
• التواجه البيت – العمل	- 0,183	0,021	- 0,117	- 0,124	- 0,137

الهوامش : (*) معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية (P< 0,05)

(**) معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية (P< 0,01)

يمكن أن نستخلص من الجدول رقم (16) جملة من الملاحظات تتعلق بكـــل مصـــدر من مصادر الضغط المهني ، فبالنسبة لـــ :

العمل في حد ذاته ، فهو في علاقة ارتباطية موجبة دالة مع كل مـــن اســـتراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي و استراتيجيات التأنيب الذاتي ، وهذا يعني أنه كلما زاد الضغـــط المهني الناتج عن العمل ، كلما اتجه المديرون إلى استعمال هذين النوعين من الاســـتراتيجيات ، و كلما انخفض الضغط المتولد من العمل ، كلما ابتعد المديرون عن هاتين الاســـتراتيجيتين و هذا بدرجة ثقة تتراوح بين 95 %و 99,9 %.

أما فيما يخص **الدور الإداري** فقد ارتبط ارتباطا موجبا دالا مع اســـتراتيجيات البحـــث عن الدعم الاجتماعي ، هذا يدل على أنه كلما ارتفع الضغط المتولد من الدور الإداري ، كلمـــا اعتمد المديرون استراتيجيات البحث عن الدعم الاجتماعي و كلما انخفضـــت شـــدة الضغـــط المتولدة من هذا المصدر كلما قل الاعتماد على هذه الاستراتيجيات ، فكليهما يسيران في نفـــس الاتجاه بمستوى ثقة تقدر بـــ 99,9 % .

أما بالنسبة للضغط الناتج عن **العلاقات البينشخصية** ، فلقـــد ارتبـــط ارتباطـــا ســـلبيا باستراتيجيات التأنيب الذاتي ، حيث أنه كلما ارتفع ضغط العلاقات البينشـــخصية ، كلمـــا قـــل الاعتماد على استراتيجيات التأنيب الذاتي ، و العكس صحيح ، حيث أن انخفاض ضغط هـــذا المصدر يرافقه تكثيف في استخدام هذا النوع من الاستراتيجيات ، و هذا بمستوى ثقـــة يقـــدر بـــ 99,9 %.

هذا و تجدر الإشارة إلى أن باقي مصادر الضغط المهني و يتعلق الأمـــر (**بالســـيرة المهنية و الإنجاز ، الجو و البنية التنظيمية و التواجه البيت – العمل**) لم ترتبط بأي نوع من أنواع استراتيجيات المقاومة الموضحة في الجدول رقم (16) .

هذا و يمكن الاستنتاج من خلال العلاقات الإرتباطية الدالـــة (الموجبـــة و الســـالبة) الموجودة بين مصادر الضغط المهني الآتية (العمل في حد ذاته ، الدور الإداري ، العلاقـــات البينشخصية) و استراتيجيات المقاومة التالية (استراتيجيات التجنب مع التفكـــير الإيجـــابي ، استراتيجيات البحث عن الدعم الاجتماعي ، استراتيجيات التأنيب الذاتي). أن المديرين أمـــام مصادر الضغط المهني المذكورة أعلاه قد استعملوا استراتيجيات مقاومة مركزة على الانفعال،

إلا أن تأثير هذا النوع من الاستراتيجيات يبقى معدوما أمام مصادر الضغط المهني التالية (السيرة المهنية و الإنجاز ، الجو و البنية التنظيمية ، التواجه البيت-العمل) ، حيث لم نسجل أي علاقة ارتباطية دالة ، و بالرجوع إلى الفرضية الثانية التي تنص على أن المديرين يميلون إلى استعمال استراتيجيات حل المشكل لمواجهة المواقف الضاغطة ، إلا أن اللجوء إلى هذه الأخيرة للتخفيف من الضغط الناتج عن مصادر الضغط المهني الستة لم يتحقّق ، إذ لم توجد أي علاقة ارتباطية دالة بين المصادر المختلفة للضغط المهني و استراتيجيات حل المشكل .

من خلال ما سبق ، يمكن القول أن الفرضية الرابعة لم تتحقق ، حيث لم ترتبط مصادر الضغط المهني الستة في مُجملها باستراتيجيات المقاومة الخمسة ، فهذه الأخيرة إذا لم تلعب دور أساسي في التخفيف أو الزيادة من شدّة الضغط المهني , هذه النتيجة تتفق مع ما أكدته **شين (1984) SHINN** ، حيث وجدت أنه رغم اكتساب الوسائل الدفاعية المتمركزة على حل المشكل لأفراد ذوي تقدير عالي للذات و فعالية لها مرتفعة ، غير أن تأثير هذه الاستراتيجيات على الضغط المهني يظل ضعيفا و هذا لتعدد مصادر الضغط المهني و تنوعها. **(عيطور، 1997)**

إلا أن نتائج البحث الذي قامت به الباحثة **(عيطور، 1997)** على الممرضين ، دلّت على أن الاستراتيجيات المتمركزة على حل المشكل تلعب دور المؤشر الأقوى للضغط ، فكلما استعمل الفرد هذه الاستراتيجيات للتكيف كلما ارتفع الضغط ، في حين استعماله للاستراتيجيات المتمركزة على الانفعال تخفّف من درجة الضغط ، و قد يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة أفراد العينتين و كذا اختلاف أدوات القياس

6- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

لدراسة العلاقة الارتباطية بين مصادر الضغط المهني (كل على حـــدا) و مســـتوى تقدير الذات عند المديرين ، تم باستعمال معامل الارتباط بيرسون ذو حدين ، النتائج معروضـــة في الجدول رقم (17) .

جدول رقم (17) : معاملات الارتباط بين مصادر الضغط المهني و تقدير الذات.

	تقدير الذات
• العمل في حدّ ذاته	-0,189
• الدور الإداري	0,149
• العلاقات البينــشخصية	-0,226*
• السيرة المهنية و الإنجاز	0,039
• الجوّ و البنية التنظيمية	0,120
• التواجه البيت – العمل	-0,50

الهوامش : (*) معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية (P< 0,05)

يتّضح من الجدول رقم (17) أن مصادر الضغط المهني ، لـــم ترتبـــط بأيـــة علاقـــة ارتباطية دالة بتقدير الذات ، ماعدا فيما يخـــص مصـــدر الضغـــط النـــاتج عـــن العلاقـــات البينـــشخصية، حيث ارتبط في علاقة سلبية دالة مع تقدير الذات ، وهذا يفيد في أنــــه كلمـــا زادت شدة الضغط الناتجة عن العلاقات البينـــشخصية كلّما قلّ تقدير الذات عنـــد المديريـــن ، وكلما قلت شدّة الضغط الناتجة عن هذا المصدر ، كلما زاد تقدير الذات وهذا بمســـــتوى ثقـــة يقدر بـــ: **95%** .

إن النتيجة المتوصل إليها تدل على أن مستوى تقدير الذات لا يعـــد مؤشـــرا أساســـيا للزيادة أو الخفض من حدة الضغط المهني ، هذا من جهة و من جهة أخرى فإن ارتفـــــاع أو انخفاض شدّة الضغط المهني لا تؤثر في مستوى تقدير الذات عند المديرين . و لهذا يمكـــــن القول أن الفرضية الخامسة لم تتحقّق ، و بالتالي فإنه لا توجد علاقة ارتباطية بيـــن مصــــادر الضغط المهني (كل على حدا) ومستوى تقدير الذات عند المديرين .

هذا و تجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتعارض مع ما توصّلت إليه بعض الدراسات ، ففي البحث الذي قامت به الباحثة (**عيطور ،1997**) على الممرضين تبيّن أن ارتفاع درجة تقدير الذات يؤدي إلى انخفاض في درجة الضغط ، هذا ما يراه كل من **هار و آخرون (1987) HARE ET AL، ملاش و جاكوب سون (1980) MALASHE ET JACOBSON** ، حيث أن التقدير المرتفع للذات يساهم في تحقيق الذات و يرفع من نوعية أداء الأفراد .

و في دراسة حول المديرون وجد **مقدم (1989)** ، أن الصراع الناتج عن تعدد الأدوار كالدور الذي يفرض عليهم بعض المسؤوليات الاجتماعية اتجاه موظفيهم أو المحيط الخارجي أو نظافة البيئة و غير ذلك ، بالإضافة إلى ما يواجهون من طلبات متناقضة كطلب النقابة لزيادة الأجور مثلا أو طلب الإدارة لتخفيض التكاليف ، و صعوبة التوفيق بين هذه الطلبات المتناقضة يؤدي بالمدير إلى الضغط النفسي بالإضافة إلى فقدانه الثقة في نفسه و في مصادر هذا الصراع.

هذا ويرى **(كاهن و آخرون ، 1964، KAHN ET AL)** أن تعدد مسؤوليات و أدوار المديرين و حساسية القرارات التي يواجهونها ، غالبا ما تجعلهم عرضة للضغط الناجم عن عبء العمل ، فكلما ازداد عدد المهام ارتفع معه مستوى الضغط ، فالمهام الكثيرة و المتنوعة تجعل الشخص يعمل لساعات طويلة حيث لا يجد فرصة للراحة و الاسترخاء ، مما يولّد توترا و ضغطا دائمين ، و بالمثل كلما ازداد مستوى صعوبة العمل كلما تطلب ذلك من الفرد استنفار طاقته الفكرية و العضلية ، و الأعمال الصعبة و المعقدة التي تتحدى إمكانيات الفرد تأثر سلبا على تقديره الذاتي و ثقته في نفسه .

و في نفس الاتجاه ، يشير كل من **فرانش و كابلان (1973) FRENCH ET CAPLON**، في دراستهما حول نتائج الإفراط في العمل ، أن هذا الأخير قد يقود إلى نقص في تقدير الذات . **(ستورا ، 1993)**

7- عرض و مناقشة نتائج الفرضية السادسة

حساب العلاقات الارتباطية بين إستراتيجيات المقاومة و تقدير الذات تـم باسـتخدام معامل الارتباط بيرسون ذو حدين و النتائج معروضة في الجدول رقم (18).

جدول رقم (18) : معاملات الارتباط بين استراتيجيات المقاومة و تقدير الذات

	تقدير الذات
• استراتيجيات حل المشكل	-0,90 **
• استراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي	-0,332**
• استراتيجيات البحث عن الدعم	-0,170*
• استراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي	-0,030*
• استراتيجيات التأنيب الذاتي	-0,284*

الهوامش : (*) معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية (P< 0,05)
(**) معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية (P< 0,01)

يتضح من الجدول رقم الجدول رقم (18) . أن كل استراتيجيات المقاومة قد ارتبطت مع تقدير الذات في علاقات دالة ، منها الموجبة و السالبة .

فبالنسبة إلى استراتيجيات حلّ المشكل فهي في علاقة ارتباطية موجبة دالة مع تقدير الذات ، هذا يعني أنه كلما تم الاعتماد على هذه الاستراتيجيات ، كلما ارتفع تقدير الذات ، في حين قلة اللجوء إلى هذه استراتيجيات يتبعه انخفاض في تقدير الذات عند المديرين وهذا بمستوى ثقة يقدر بـ **95 %** .

أما فيما يخص استراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي فلقد ارتبطت مع تقدير الذات في علاقة سلبية دالة بمستوى ثقة يقدر بـ **95%** ، و يفسر ذلك بأنه كلما استخدم المديرون

استراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي كلما نقص تقديرهم لذواتهم ،في حين عدم اعتماد هذا النوع من الاستراتيجيات في مواجهة المواقف الضاغطة يتبعه ارتفاع في تقدير الذات .

كما ارتبطت أيضا استراتيجيات البحث عن الدعم الاجتماعي مع تقدير الذات في علاقة سلبية دالة ، فاستخدام هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى انخفاض في تقدير الذات ، أما عدم الاعتماد عليها لمقاومة الضغوطات يؤدي إلى ارتفاع تقدير الذات عند المديرين و هذا بمستوى ثقة يقدر بـ **99,9 %** .

هذا ينطبق كذلك على كل من استراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي و استراتيجيات التأنيب الذاتي اللتان ارتبطتا في علاقة سالبة دالة مع تقدير الذات ، بمستوى ثقة يقدر بـ **99,9 %**، و هذا يشير إلى أن اعتماد المديرون لهذين النوعين من الاستراتيجيات لمجابهة التوترات يؤدي إلى انخفاض في مستوى تقديرهم لذواتهم ، بينما عدم استخدامهما ينتج عنه ارتفاع في تقدير الذات.

من خلال العلاقات الارتباطية الدالة بين استراتيجيات المقاومة و تقدير الذات يمكن ملاحظة أن تقدير الذات قد ارتبط في علاقة موجبة دالة مع استراتيجيات المقاومة المركّزة على حلّ المشكل (استراتيجيات حلّ المشكل) .

في حين فقد ارتبط تقدير الذات في علاقة سلبية دالة مع استراتيجيات المقاومة المركّزة على الانفعال (استراتيجيات التجنب مع التفكير الإيجابي ، استراتيجيات البحث عن الدّعم الاجتماعي ، استراتيجيات إعادة التقييم الإيجابي واستراتيجيات التأنيب الذاتي) ، هذا يمكّن من القول أن اعتماد المديرون لاستراتيجيات مقاومة مركّزة على حلّ المشكل يؤدي إلى ارتفاع تقديرهم لذواتهم ، في حين استعمالهم لإستراتيجيات مقاومة مركّزة على الانفعال ينتج عنه انخفاض في مستوى تقدير الذات .

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (18) يتبين أن الفرضية السادسة قد تحقّقت ، حيث ارتبطت جميع استراتيجيات المقاومة بتقدير الذات في علاقات ارتباطية دالة ، لكن بالرغم من هذا فإنهما لا يعتبران عاملان أساسيان في الضغط المهني ، إذ لا يلعبان دور في الزيادة أو الخفض من حدته، هذا كما تبين من خلال نتائج الفرضية الرابعة و الخامسة .

الاستنتاج العام

بعد عرض و مناقشة نتائج الدراسة الحالية ، يمكن استخلاص جملة من الاستنتاجات تعرض فيما يلي :

- يعرف المديرون ضغطا مهنيا يفوق المتوسط في مصادره الستة المختلفة (العمل في حد ذاته ، الدور الإداري ، العلاقات البينشخصية ، السيرة المهنية و الإنجاز ، الجو و البنية التنظيمية ، التواجه البيت – العمل) ، هذا المستوى يمكن أن يقال عليه بأنه مستوى مشابه لنظيره في الدول المتقدمة ، حيث أصبح موضوع الضغط المهني من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام و بدراسة الباحثين ، و هذا نظرا لمستوياته المرتفعة التي أصبحت تشكل خطرا على المديرين و المؤسسات التي يديرونها ، و يمكن ارجاع هذا المستوى إلى جملة من الأسباب أهمها :
- تمر المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، بمرحلة انتقالية تتجه نحو اقتصاد السوق الحر ، أين بدأت الدولة في رفع يدها على هذه المؤسسات و يتجلى هذا في صورة أوضح في عدم تدخلها في الاختلالات المالية التي تمس هذه الأخيرة ، و بالتالي تصبح المؤسسة كعامل اقتصادي ، الشيء الذي يتركها موجودة في الساحة الاقتصادية هي قدرتها على التعامل مع مستجدات السوق التي هي غالبا ما تكون سريعة و قوية ، و في عكس ذلك فالمؤسسة رغم كونها تابعة للقطاع العام يكون مآلها الحل و الزوال .
- جعلت الفترة الانتقالية ، من المحيط الاقتصادي محيطا هجينا بين بقايا نظام قديم لم يتغير بعد خاصة العقليات و طرق التسيير ، و بين أسس نظام اقتصاد حر لم يتحكم فيها بعد في الوقت الذي تعرف فيه المنافسة الاقتصادية بين الأفراد و المؤسسات تطورا ملحوظا ، هذا ما جعل من مهمّة المديرين مهمّة صعبة في هذا المحيط الذي أصبح يشكل ثقلا عليهم.
- وعي المديرين من حيث انتمائهم إلى طبقة عارفة بمستجدات و تطورات المحيط الاقتصادي المحلي و الدولي ، إذ أمضت الجزائر بالأحرف الأولى لاتفاق شراكة مع الإتحا د الأوروبي و بدأت العمل بمقتضياته خاصة فيما يتعلق بالتفكيك الضريبي ورفع الأداء التسييري للمؤسسات الإقتصادية (التأهب للدخول في المنظمة الدولية للتجارة OMC) هذا من جهة ، و من جهة أخرى تعمل الجزائر جاهدة على إدخال الاصلاحات اللازمة في منظومتها الاقتصادية خاصة تلك القوانين المتعلقة بضمان الاستثمار و تسهيله ، حرية تنقل رؤوس الأموال و الرفع من الحواجز الجمركية ، هذين

العاملين يفرضان بقوة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تكون في الموعد من حيث قدرتها على التأقلم من باب التنظيم ، المعايير و الطرق ، القدرة على المنافسة و نوعية المنتوج .

- غالبا ما يكون منصب المدير ، مرتبط بالمؤسسة بعقد عمل الاطار المسير ، أو ما يعرف باسم عقد نجاعة (Contrat de performance) ، و الذي تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 90-290 المؤرخ بتاريخ 29-09-1990 ، من بين شروطه أنه يبرم لمدة محددة ، يلزم من خلاله المسير تحقيق الأهداف ووجوب النتائج و التي على ضوئها يجدّد العقد أو يفسخ **(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 1990/42)**
- هذه الأسباب القوية و المعقولة التي تهدد المدراء تجعلهم يشعرون بالخوف من الفشل و من ثم ضياع المنصب الذي يؤدي بدوره إلى ضياع الأمن و الاستقرار ، هذا ما شكل حافزا هاما دفعهم إلى بذل مزيد من الجهود ، و يتّضح هذا في لجوئهم إلى استعمال استراتيجيات حل المشكل لمواجهة الضغوطات بمختلف أنواعها مهنية كانت أو عائلية أو غيرها إلا أن تأثير هذا النوع من الاستراتيجيات على شدّة مصادر الضغط المهني المقاسة كان منعدما تماما ، حيث لم نسجل أي علاقة إرتباطية دالة بينهما ، على عكس هذه النتيجة كنا نتوقع تأثير النوع الآخر من الاستراتيجيات ، و يتعلق الأمر بالاستراتجيات المركّزة على الانفعال ، إلا أن فعاليتها كانت محدودة جدا واقتصرت على ثلاثة مصادر مهنية ضاغطة فقط من الستة.
- يملك المديرون تقديرا مرتفعا لذواتهم و هو عامل إيجابي يحفّزهم على السير قدما إلى الأمام ، كما يمنحهم القوة على تخطي ما يعترض طريقهم ، إلاّ أنه ثبت العكس ، إذ أن هذا العامل لم يرتبط بأية علاقة ارتباطية مع مصادر الضغط المهني ، فهو لا يزيد أو ينقص من شدّة هذه الأخيرة.

من خلال المطيات التي ثم الوصول إليها في هذه الدراسة ، هناك أمر هام و باعث على التخوف في نفس الوقت ، يتمثل في المستوى المرتفع للضغط المهني الذي يعيشه المدراء ، ففي حين هو مستوى محفّز و باعث على التحدي لكن إذا استمر بنفس الشدّة و لمدة أطول قد يؤدي بهم إلى الإصابة بإضطرابات تنعكس على دورهم و فعاليتهم في المؤسسات التي يديرونها ، خاصة و قد تبيّن أن كل من استراتيجيات المقاومة ومستوى تقدير الذات كخصائص شخصية لم يرتبطا مع مصادر الضغط المهني في أية علاقة ارتباطية ، بمعنى ليس لهما دور في التخفيف أو الزيادة من شدّة هذه الأخيرة .

التوصيات

من بين التوصيات التي يمكن تقديمها في هذه الدراسة ما يلي :

– لا بد من التحسيس على مختلف الأصعدة (المدراء أنفسهم ، المؤسسات ، عالم الشغل) بخطورة الضغط المهني و انعكاساته السلبية على الصحة النفسية و الجسمية من جهة و على الاقتصاد الوطني من جهة أخرى .

– تشجيع المديرون على طلب الاستشارة الطبية و النفسية في إطار علاج فردي أو جماعي ، و كذا تعميم و تسهيل تعلّم تقنيات الاسترخاء.

فيما يخص التوصية الأولى و الثانية فمن الواضح أنهما مؤقتتان يمسان أعراض الظاهرة دون مسبباتها و التي هي مرتبطة أصلا كما تبين من قبل بالمحيط المباشر (المؤسسة) و المحيط العام (الوطني) ، لهذا تضاف التوصيات الآتية :

– العمل على ترسيخ ثقافة الحوار و الاتصال في كل المستويات داخل المؤسسات الاقتصادية ، و التي من دونها تجد الإشاعة منفذا لها فتخلق جو عمل معكر و ضاغط يتميز بفقدان الثقة و الخوف و الحذر مما يؤدي غالبا إلى النفور من العمل و الاستثمار فيه .

– العمل على رفع مستوى التنظيم إلى درجة تكون فيها المهام و الامتيازات و المسؤوليات معرّفة بدقة ووضوح تسمح بأن تكون الوظائف مترابطة غير متداخلة .

– في دراسة مناصب المدراء لا بد أن تعتمد على كثير من الموضوعية و التوازن في تحديد المهام و المسؤوليات المرتبطة بها .

– إسراع الدولة في إتمام عملية تطهير المؤسسات خاصة الجوانب المالية منها و توضيح سياستها الاقتصادية بما يتماشى و الاتجاه الجديد و هذا من جانب الترسانة القانونية و الاقتصادية . (**Arsenal juridique économique**).

كما لا يفوت الذكر أن هذه الدراسة ما هي إلاّ إلتفاتة متواضعة لموضوع شائك ، يرجى أن تكون له تكملة من خلال بحوث و دراسات أخرى لإعطائه حقه من العناية و الاهتمام .

المراجع

قائمة المراجع العربية

1- **إبراهيم أحمد أبو زيد** (1987): " سيكولوجية الذات و التوافق " دار المعارف-مصر

2- **أزروق فاطمة الزهراء** (1997) : الكفالة النفسية للمصابين بداء السكري ، استراتيجيات المقاومة الفعّالة لتحقيق التوافق النفسي الاجتماعي -رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الإجتماعي (رسالة غير منشورة). الجزائر .

3- **الأزهري محي الدين** (1993)_: الإدارة ودور المدرين_-أساسيات و سلوكيات - الطبعة الأولى - دار الفكر العربي.

4- **أسعد ميخائيل إبراهيم** (1991): مشكلات الطفولة و المراهقة -الطبعة الثانية- دار الأفاق الجديدة - بيروت .

5- **ألبورث جوردون** (1963): نمو مشخصية ، ترجمة الدكتور جابر عبد الحميد جابر و محمد مصطفى الشعبيني ، دار النهضة العربية - القاهرة .

6- **أنس محمد أحمد قاسم** (1998): أطفال بلا أسر ، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب .

7- **با مشموش سعيد محمد و منسي محمود عبد الحليم** (1986): مفهوم الذات و علاقته بالتحصيل الدراسي و المستوى الاجتماعي والثقافي لطلاب الجامعة ، الطبعة الأولى ، مركز النشر العلمي ، مطابع جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية .

8- **براون** (أ) (1956) : ترجمة السيد محمد خيري و سمير نعيم و محمود الزيادي (1968) علم النفس الاجتماعي، دار المعارف -مصر .

9- **بن طاهر بشير**(1998): اشكالية مفهوم الضغط في الدراسات النفسية المعاصرة - عروض الأيام الوطنية الثالثة لعلم النفس و علوم التربية -25-26-27 ماي 1998-الجزء الثاني- منشورات جامعة الجزائر -ص ص (653-664) .

10- **بوسنة محمود** (1987) : "أهمية إثراء العمل كإستراتيجية في إدارة الأفراد في المجلة الجزائرية لعلم النفس و علوم التربية، رقم 3.

11- **جلال سعد** (1959): " المرجع في علم النفس " منشورات المطبوعات الحديثة - القاهرة.

12- **الحسيني (د. السيد محمد)و محمد (د.محمد علي)**(1967) : تشارلس كولي ، المجلة الاجتماعية القومية - العدد الأول -المجلد الرابع-المركز القومي للبحوث الإجماعي و الجنائية.

13- **الحنفي عبد المنعم** (1978) : موسوعة علم النفس و التحليل النفسي مكتبة مدبولي - بيروت.

14- **حنفي محمود سليمان** (1997/1998) : وظائف الإدارة بمكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية.

15- **خير الله سيد** (1981) : مفهوم الذات أسسه النظرية و التطبيقية دار النهضة العربية للطباعة و النشر - بيروت .

16- **الدسوقي كمال** (1979) : النمو التربوي للطفل و المراهق ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر - بيروت .

17- **الديب علي محمد** (1994) : العلاقة بين تقدير الذات و مركز التحكم و الانجاز الأكاديمي في ضوء حجم الأسْرة و ترتيب الطفل في الميلاد، مجلة بحوث في علم النفس ، الجزء الأول ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة .

18- **راشد لطفي** (1992) : نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل و كيفية مواجهتها في الإدارة العامة ، العدد 75، ص ص (69-95) .

19- **زهران حامد عبد السلام** (1977) : الصحة النفسية و العلاج النفسي الطبعة الثانية - عالم الكتب- القاهرة.

20- **زهران حامد عبد السلام** (1990) : علم النفس النمو الطفولة و المراهقة الطبعة الخامسة - عالم الكتب- القاهرة.

21- **السالم سليمان مؤيد سعيد** (1990) : التوتر التنظيمي - مفاهيمه و أسبابه و استراتيجيات إدارته في الإدارة العامة - العدد 69، أكتوبر ص ص (84 - 85).

22- **السيد محمد عبد الرحمن** (199) : علم الأمراض النفسية و العقلية، الأسباب ، الأعراض، التشخيص، العلاج، موسوعة الصحة النفسية ، الكتاب الأول ، الجزء الثاني ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة.

23- **صفوت فرج - نزار المطيري - ابراهيم النقيثان** (1986) : أبعاد الشخصية و الخصائص الاكلينيكية في مفهوم الذات - دار أتون للنشر و التوزيع.

24- **عبد الحميد ليلى** (1985) : مقاييس تقدير الذات للكبار و الصغار -دار النهضة المصرية.

25- **العتيبي آدم** (1997) : أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت " المجلة العربية للعلوم الإدارية (1) نوفمبر ، ص ص (109-134) .

26- **علي كمال** (1983) : النفس ، انفعالاتها ، أمراضها علاجها - الجزء الأول - الطبعة الرابعة - دار أوسط للدراسات و النشر و التوزيع - بغداد.
27- **العواملة نائل** (1994) : تحليل قاهرة الإجهاد لدى المديرين في الخدمة المدنية في الأردن ، دراسة ميدانية ، في مجلة أبحاث اليرموك.
28- **العيسوي عبد الرحمن** (1996) : الكفاءة الإدارية - الدار الجامعية.
29- **عيطور دليلة** (1997) : الضغط النفسي الاجتماعي لدى الممرضين - دراسة تطبيقية تحليلية- رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العيادي (رسالة غير مشورة) . الجزائر.
30- **غطاس نبيه** (1979) : معجم مصطلحات الإدارة ، مكتبة لبنان - بيروت.
31- **فاخر عاقل** (1985) : معجمْ علم النفس - الطبعة الرابعة - دار العلم للملايين - بيروت.
32- **فاروق عبد الفتاح و محمد أحمد الدسوقي** (1981) : كراسة اختبار تقدير الذات الأطفال ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، مصر.
33- **فهمي مصطفى** (1974) : التكيف النفسي - دار مصر للطباعة .
34- **اللوزي موسى** (1999) : التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة- الطبعة الأولى- كلية إدارة الأعمال - قسم الإدارة العامة - الجامعة الأردنية.
35- **ليفي لينارت** (1995) : "التوتر في الصناعة - أسبابه و أثاره و الوقاية منه " ترجمة الدكتور رزق سند إبراهيم ليلة- دار النهضة العربية للطباعة و النشر - بيروت .
36- **مزياني فتيحة** (1998) : أثر الضغط المهني و المميزات النفسية على الصحة و الرضا المهني عند المديرين ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العيادي (رسالة غير منشورة) الجزائر.
37- **مقدم عبد الحفيظ** (1993) : أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتهم في التسيير ، في مجلة بحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد 1 ، ص ص (87-100).
38- **مقدم عبد الحفيظ** (1996) : المديرون - دراسات نفسية - اجتماعية ، مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني ، بن عكنون ، الجزائر.
39- **منسي محمود عبد الحليم حامد** (1986) : قياس مفهوم الذات لدى طلاب الجامعة - الطبعة الأولى - مركز النشر العلمي - مطابع جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية.
40- **الهاشمي عبد الحميد محمد** (1984) : المرشد في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية.

41- **هول (ك) و لندزي (ج)** (1971) : نظريات الشخصية ، ترجمة فرج أحمد فرج و آخرون ، الهيئة العامة للتأليف و النشر - القاهرة .

42- **هيجان عبد الرحمن أحمد** (1993) : المدير و القائد الإداري ، تحليل المهارات النفسية - الاجتماعية في الإدارة العامة- العدد 77 - يناير ص ص (7-38) .

قائمة المراجع الأجنبية

1- **ALAIN (F) et ANDRE (S) (1983) :** « Stresse au travail, mesure et prévention » Montréal, Québec.

2- **ALBRETCH (C) (1979) :** Stress and the manager, Making in Work for you, new Jersey, prentice hall.

3- **ANDERSON (L) (1975) :** Psychosocial stress, population, environnement and quality of life , New York, spect Rum.

4- **ARMSTRONG (M) (1991) :** A handbook of personnal management practice, Fourth editions , British Library cataloguing in publication Data , Kogan page, London.

5- **BAGLIONI (A) , COOPER (CL) ET HINGLEY (P) (1990) :** Job stress, mental health and job satisfaction among UK senior nurses, In stress Medecine, Vol 6, PP (9-20).

6- **BARON (R) (1986) :** Behavior in organisation, Boston, Allyn and Bacon, 2nd.

7- **BARON (R) AND GREENBERG (J) (1990) :** Behavior in organisation understanding and managing the human side of work, Boston : Allyn and Bacon.

8- **BOISSELIER (J) ET DERRIEN (M.F) (1984) :** Sécurité en conditions de travail, les éditions Hommes et Techniques, Paris.

9- **BOUDEF (M) ET LABDI (S) (1994) :** « Stress en psychiatrie », le journal du praticien , Mensuel Médical édité par prestin, décembre, Volume 1, Numéro 9.

10- **BROWN (B.W) AND MOBENG (J.D) (1980) :** Organization theory and management : A Macro Approach, New York, John Wiley and sons.

11- **CATHEBRAS (P) ET ROUSSET (H) (1988) :** « Esquise d une epistémologie du stress, In revue de Médecine Psychosomatique, 16, P P (61-70).

12- **CLOUGH (D-J) (1968) :** « Concepts In management science, prentic Hall of India private limited, New Delhi.

13- **COHEN (F) ET LAZARUS (R.S) (1979) :**_ « Coping with the stress of illness, in (G.C) Stone, F(Cohen) et (N.E) Adler (EDS), Health psychology , Ahandbook, San Francisco.

14- **COOPER (CL) (1981) :** Psychology and management, A text for managers and trade unions, the British psycological society.

15- **COOPER (CL) (1985) :** Organisation du travail et stress d'origine professionnelle, In automatisation du travail et stress d'origine professionnelle, BIT, Genève .

16- **COOPER (CL) ET BAGLIONI (AJ) ET CARY (L) (1988) :** a structural model approach toward the development of a theory of the link between stress and mental health, British journal of madical psychlogy, PP (87-102).

17- **COOPER (CL) ET MARSHALL (J) (1978) :** « Understanding executive stress, first publication, the Macmillan press LTD, London.

18- **COOPER (CL), SLOAN (SJ) ET WILLIAMS (S) (1988) :** occupational stress indicator, management guide, Oxford : NFER-Nelson.

19- **COOPER SMITH (S) (1984) :** manuel inventaire d'estime de soi, S.E.I, les éditions du centre de psychologie appliquée ,Paris .

20- **COX (T) (1978) :**_« stress », London, Macmillan.

21- **CRESPY (J) (1984) :** stress et psychopathologie du travail, In cahiers de notes documentaires, N°116, 3ème trimestre.

22- **DANTCHEV (N) (1989) :**_stratégies de coping et pattern acoronarogène, revue de Médecine psychosomatique, 17/18, pp(21-30).

23- **DANTZER (R) (1989) :** L'illusion psychosomatique, Paris, odile jacob.

24- **DANY (F) ET LIVYAN (Y) (1995) :**_la gestion des cadres, librairie Vuibert, Paris.

25- **EDGAR (W,V) (1968) :** Fondation of psychology, Vand Nostrand Reinhold Company, New York Cincnnati Toronto, London Mel Bourne.

26- **ENGLISH (H.B) AND ENGLISH (A) CHAMPNEY (1958) :** a comprehensive dictionary of psychological and psychanalytical terms, New York, Long mans.

27- **FOLKMAN (S) ET LAZARUS (R.S) (1988) :** The social and scientific Medecine, 26, PP (309-317).

28- **FOLKMAN (S), LAZARUS (R.S),GRUEN (R.J) ET DELONGIS (A) (1986) :** Apparaisal Coping, health status and psychlogical symptoms, journal of parsonnality and Social psychology, 3, PP (571-579).

29- **FRAZER (T.M) (1983) :**_ « stress et satisfaction au travail », étude critique, série sécurité hygiène et médecine du travail.

30- **FREND (A) (1975) :**_Le moi et les mécanismes de défense, 8ème édition, PUF, Paris.

31- **GHISELLI (E) (1963) :** Managerial talent, Américan Psychologist, Vol 18, N°10.

32- **HAMACHEK (D) (1971) :**_ En counters with the self, Inc, USA, Holt, Rinehard and Winston.

33- **HARTER (S) (1983) :**_ Developmental perspective on the self system, In Mussen, PH Hand Book of child psychology, Vol IV, 4th, ed, John Wiley and sons.

34- **HENDRIX (W) (1985) :** Factors predictive of stress, organizational effectiveness and coronary Heart Disease potential, Aviation, space and environnemental medecine 56 (7) ; PP(654-659).

35- **HENRY FAYOL (1949) :**_General and Industrial management translated by constance stross, Pitt man ; London.

36- **HILGARD (R.E), ATKINSON (L.A), ATKINSON (CR) (1979) :** Introduction to psychology, Hartcourt Brace, Javanoirch, Inc, New York.

37- **HINKLE (L.E) :**_ The concept of stress of the biological and social sciences, medecine and man, V1, PP (31-48).

38- **H.R MAGAZINE (1991) :** Work place stress, aug 75-76.

39- **HUNSAKER (P) AND COOK (C) (1986) :**_ managin organizational Behavior, mass : Addison – wesley publishing company.

40- **HUTTERN AND OTHERS (1959) :**__ Further lights on the executive personality, personnel, 36 (2).

41- **KAHN (R.W) , WOLF (Q.M), QUINN (R.P), SMOEK (J.D) AND ROSENTHAL (R.A) (1964) :** Organizational stress,New York, Wiley.

42- **KHADIVIZAND (M.M) (1979) :** « Représentation de soi et réaction à frustration », thèse de Doctorat 3ème cycle, Paris.

43- **KIEV (A) AND KOHN (V) (1979) :**_ executive stress, an ama survey report New York Amacom.

44- **LAZARUS (RS) ET FOLKMAN (S) (1984) :**_Stress appraisal and coping, New York, springer.

45- **L'ECUYER (S) (1978) :_** LE concept de soi, Paris.
46- **LESTER (R.B) (1993) :_** (Trente Six Heures) 36 heures pour sinitier à la pratique du management, Paris ediscience.
47- **LEVASSEUR (P) (1987) :_** Gérer ses ressources humaines ? les éditions de l'homme Canada.
48- **LEVI (L) (1979) :** « Society, stress and disease » In the psychosocial environnement and psychosomatique diseases, vol 1, London, Oxford University.
49- **LEVI (L) (1979) :** « Psychosocial factors in preventive medecine »in Hanbourg D.A, nightingale, E.O and Kalamar. V(eds) Healthy people : the surgeon generals report on health promotion and disease prévention. Back ground papers, Washington. DC, US Governement printing office.
50- **LEVI (L) (1981) :_** Prevention work stress, reading addision Wesley.
51- **LEVI (L) (1984) :_** le stress dans l'industrie causes, effets et prévention, série sécurité, hygiène et Médecine au travail, Bureau international du travail, Genève
52- **MANS FIELD (R) (1980 :_** Who are the managers, In pool (M) and Mansfield (R) (eds) :managerial roles in industrial relation, Farnborough, Gower.
53- **MAS LOW (A) (1954) :_** Motivation and personality, NewYork, harper and Row N.Y.
54- **MC CLELLAND (1961) :** the achieving society, New Yorks Van Mostrand.
55- **MELAMED (S) (1989) :__** « Ergonomic stress Levels, personal characteristics, accident occurrence and sickness absence among factory workers » Ergonomics 32 (9) , PP (1101 –1110)
56- **MILLER (S.M) (1980) :_** Aperspective on the effects of stress and coping on disease and Health. In Levine (S) and Hursin (H) (eds), New York.
57- **MILLER (S.M) AND TOULOUSE (J) (1986) :_** Chiet executive personality and corporate strategy and structure in slmall Firms, management science, Vol 32 (11)
58- **MINZBERG (H) (1991) :_** Le management au centre des organisations , les éditions d'organisations, Paris.
59- **MOOSE (R) ET TSU (V.D) (1977) :_** the crisis of physical illness, an overview, in Moose (R) (ed), Coping With physical illness, New York, plenum.
60- **MYERS (G) ET MYERS (M.T) (1990) :_**les bases de la communication humaine, 2ème édition, bibliothèque nationale du Québec, Canada.
61- **NORMAN (P.M), TRICE (H .M) (1972) :** « Psychiatrie impairment among » Middle Americans surveys of work organisation, sociale psychiatry, 7, PP(157-166).
62- **OWENS (K) (1987) :_** The world of the child, Holt, Rinehart and Winston Inc.
63- **PAULHAN (J) ET QUINTARD (B) (1994) :** la psychologie de la santé : une nouvelle approche dans la compréhension de la santé et de la maladie, In Annal de médecine et de psychologie , revue psychiatrique, vol 152, Décembre, N°10
64- **PEARLIN (L.I) ET SCHOOLER (C) (1978) :_** the structure of coping, in journal of Health and social behaviour vol 19, N°2, March.
65- **RADABOUGH (C.W) AND PEARLIN (L) (1976) :_**Economics strains and the coping functions of Alkol american journal of sociology, V82 , PP (652-663).
66- **RAY (C), LIN DOP (J) ET GIBSON (S) (1982) :** the concept of coping, psychological madecine, n°12 PP(385-395).

67- **ROSENMAN (D) ET SILIGMAN (1984) :** Abnormal, New York Norton and Company press.

68- **ROTHBAUM (F), WEISZ (J-R) ET SNYDER (S.S) (1982) :**_ changing the world and chaging the self, Atworprocess model of perceived control , journal of personality and social psychology, 42, PP(5-37).

69- **SANTROCK (J.W) (1988) :** Children . W.M.C , Brown publishers Dubuque. Lowa

70- **SCHWEITZER (M.B) ET DANTZER (R) (1994) :**_introduction à la psychologie de la santé, 1ère édition, PUF, paris.

71- **SCHWIMER (D) (1991) :**_ managing stress to boost productivity, emplyment relations today (Spr) : PP (23-26)

72- **SELS (S.M) (1970) :** Some effects of Role over load and role underload, organizational behavior and human performance. 5, PP(592-608)

73- **SHINN (M.B) (1984)**_: coping with job stress and burnout in the human services, In journal of personnality and social psychology, vol 6, N° 4, pp (864-876).

74- **STREERS (R) (1991) :** Introduction to organizational behavior, New York, Harper collins publishers.

75- **STEPTOE (A) (1991) :**_adaptation à l'environnement psychologie de la réaction au stress, coll scientifique stablond », 4.

76- **STONER (J.AF) ET FREEMAN (R.E) (1989)** : Management, Fourth edition, prentice hall, international.

77- **STORA (J-B) (1993) :**_ le stress, collection que sais je ? 2ème édition dahleb, presse universitaire de France.

78- **TRIVIDI (R) (1981) :**_ interrelationship between job Anxiety and absenteeism , Indian psychological review 20 (3) : 13-18

79- **TURCOTTE (P) (1982) :** Qualité de vie au travail anti-stress et créativité, les éditions d'organisations, Paris .

80- **TYSON (S) et YORK (A) (1989) :**_personnal management, second edition, An Imprint of Heinmann professionnal publishing LTD, Halley court, Jordan Hill, Oxford.

81- **VAILLANT (GE) (1977) :** Adaptaion to life, Boston little, Brown

82- **VALENTINER (D), HOLAHAN (C.J) et MOOSE (R.H) (1994) :** Social support, apparaisals of event controllability and coping an intergrative model, In journal of personnality and social psychologie, vol 66, n° 6, PP(1094-1102)

83- **WHO (1973) :** occupational Health problems and their control « in WHO CHRONICLE, , Vol 30, pp (318-324).

84- **WILLIAMS (J.C) (1978) :** Human behaviour in organizations, cincinnati, Ohio , south Western publishing, co.

الملاحق

سيدي :

في إطار تحضير مذكرة ماجستير حول الضغط المهني الرجاء ، منكم الإجابة على المقـاييس المرفقة و المعنونة كالآتي :

1- مقياس مصادر الضغط في مكان العمل .

2- مقياس المقاومة .

3-مقياس كوبر سميث .

كما ستجدون أيضا استمارة معلومات شخصية تخصّكم .

نأكدوا أن إجاباتكم سوف تعالج بكل أمانة و سرية .

عند الإجابة يرجى الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التالية:

-الإجابة على كل الأسئلة .

-لا تفكروا في الإجابة التي قد تعطي الانطباع الجيد بل تقدموا بالإجابة التي تعتبر مقبولة بالنسبة لكم .

-لا تفكروا كثيرا في العبارات و الجمل ، بل تقدموا بالإجابة التـــي تخطــر بطريقــة عفوية ، حتى و إن ظهرت لكم غير ملائمة .

-في حالة خطأ ، اشطبوا واكتبوا الإجابة الصحيحة .

-راقبوا مرة أخرى بأنكم قد أجبتم على كل الأسئلة.

شكرا

الباحثة : نبيلة بوعافية

Monsieur

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Magister sur le stress professionnel, nous vous prions Monsieur de bien vouloir répondre aux trois tests que vous trouverez ci-inclus, intitulés comme suit ,

1- Les sources de pression dans votre lieu de travail.
2- Questionnaire de coping.
3- Teste de Cooper Smith .

Vous trouverez également un formulaire relatif à des informations générales vous concernant.

Nous vous assurons que le traitement de vos réponses se fera avec la discrétion et la confidentialité les plus absolues.

Dans vos réponses, prière de prendre en considération les points suivants :

- Répondre à toutes les questions .
- Ne cherchez pas les réponses qui vous semblent donner bonne impression, mais donnez plutôt les réponses qui vous paraissent les plus acceptables.
- Ne pensez pas trop aux expressions et aux phrases, mais donnez les réponses qui vous viennent spontanément même si elles vous paraissent quelque peu inapropriées.
- En cas d'erreur, rayez et écrivez la nouvelle réponse.
- Vérifiez une seconde fois, que vous avez répondu à toutes les questions.

Merci

M^{elle} Nabila BOUAFIA

ملحق رقم (01)

استمارة معلومات عامة

السن:

الحالة المدنية : أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

عدد الأطفال:

المستوى التعليمي :

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي (تدرج)	جامعي (ما بعد تدرج)

- عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة :

عدد سنوات الأقدمية في منصب مدير:

عدد مرءوسيكم و أنتم في منصب مدير:

Formulaire d'information

- Age :
- Etat civil : Célibataire ☐ Marié ☐ Veuf ☐ Divorce ☐
- Nombre d'enfants :
- Niveau d'instruction :

Primaire	Moyen	Secondaire	Universitaire (graduation)	Universitaire (post – graduation)

- Nombre d'années de travail au sein de : L'entreprise (tout poste confondu)
- Nombre d'années d'expérience : En tant que directeur
- En tant que directeur, quel est le nombre : de vos subordonnés ?

جامعة الجزائر
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس و علوم التربية

ملحق رقم (02)

مقياس مصـــادر الضـــغــط فـــي مكـــان العـــمل

كل شيء تقريبا يمكن أن يشكّل مصدرا للضغط (بالنسبة إلى الفرد) في وقت مـــا ، و كل فرد يدرك هذه المصادر الكامنة بخلاف الآخرين. فالشخص الذي يؤكّـــد أنـــه يخضـــع " لضغط شديد في العمل في الوقت الحالي " يريد أن يقول أن لديه عمل كثير يقوم به ، لكـــن هذا لا يمثل إلا جزء من الكل.

إن العناصر المدرجة أدناه كلها مصادر كامنة للضغط قيّموها حسب إدراككم لمســتوى الضغط الذي يفرضه هذا الأخير.

نرجو الإجابة بإحاطة الرقم الذي يمثل إجابتكم على السلم التالي :

- مصدر واضح تماما 6
- مصدر واضح 5
- مصدر على العموم 4
- ليس مصدرا على العموم 3
- ليس مصدرا واضحا 2
- ليس مصدرا واضحا تماما 1

1) القيام بعمل كثير	1 2 3 4 5 6
2) قلة السلطة أو التأثير	1 2 3 4 5 6
3) ترقية عالية – رقيت إلى مستوى يتعدى قدراتي –	1 2 3 4 5 6
4) القيام بعمل قليل	1 2 3 4 5 6
5) إدارة أو إشراف على عمل الأفراد الآخرين	1 2 3 4 5 6
6) مواجهة المشاكل الداخلية للمؤسسة	1 2 3 4 5 6
7) أخذ العمل إلى البيت	1 2 3 4 5 6
8) مستوى أجركم (بما فيه العلاوات و الفوائد)	1 2 3 4 5 6
9) تناقض آرائكم الشخصية مع آراء المنظمة	1 2 3 4 5 6
10) ترقية غير كافية : العمل في مستوى أقل مقارنة بمستوى كفاءاتكم	1 2 3 4 5 6

11) توجيه و مساندة كافية من طرف رؤسائكم	1 2 3 4 5 6
12) انعدام الاتصال و الاستشارة	1 2 3 4 5 6
13) صعوبة التخلي عن التفكير في العمل عند عودتكم إلى البيت	1 2 3 4 5 6
14) البقاء على اطلاع بمستوى التقنيات الجديدة ، و الأفكار و التكنولوجيات أو الاختراعات أو أيضا التحديات الجديدة	1 2 3 4 5 6
15) غموض فيما يخص طبيعة عملكم	1 2 3 4 5 6
16) التكوين المهني للمؤسسة غير متكيف و ذو نوعية متوسطة مقارنة بالتكوين الإداري	1 2 3 4 5 6
17) حضور الإجتماعات	1 2 3 4 5 6
18) انعدام المساندة العلائقية من طرف الأشخاص داخل المصلحة	1 2 3 4 5 6
19) اتجاه الزوج (ة) نحو عملكم و سيرتكم المهنية	1 2 3 4 5 6
20) اضطرار العمل لساعات طويلة	1 2 3 4 5 6
21) تناقض و تعارض الارغامات و المهام في الوظائف التي أقوم بها	1 2 3 4 5 6
22) تمييز خفي و محسوبية كامنة	1 2 3 4 5 6
23) مهامكم الإدارية الروتينية أو " عديمة القيمة "	1 2 3 4 5 6
24) عدم القدرة على التفويض	1 2 3 4 5 6
25) تهديد بالفصل أو الإحالة على التقاعد المسبق	1 2 3 4 5 6
26) الشعور بالعزلة	1 2 3 4 5 6
27) غياب التشجيعات من طرف رؤسائكم	1 2 3 4 5 6
28) نقص المستخدمين و عدم الثبات في نسبة الاستخلاف	1 2 3 4 5 6
29) آثار عملي على علاقاتي مع قريني / أولادي	1 2 3 4 5 6
30) تقدير أقل	1 2 3 4 5 6
31) وجوب المخاطرة	1 2 3 4 5 6
32) وجوب تغيير العمل من أجل التطور في لسيرة المهنية	1 2 3 4 5 6
33) عمل كثير أو قليل التنوع	1 2 3 4 5 6
34) العمل مع أشخاص من الجنس المغاير	1 2 3 4 5 6
35) تقييمات لا توافق أداني الشخصي	1 2 3 4 5 6
36) رحلات العمل و لزوم العيش في الفندق	1 2 3 4 5 6
37) الاستعمال السيئ للوقت من طرف الأشخاص الآخرين	1 2 3 4 5 6
38) أن اعتبر كرئيس فقط	1 2 3 4 5 6

39) تطلعات الترقية غير أكيدة	1 2 3 4 5 6
40) أثر تراكم المهام الصغيرة	1 2 3 4 5 6
41) غياب المساندة من طرف الأشخاص خارج العمل	1 2 3 4 5 6
42) قلة الوسائل أو الموارد المالية للقيام بعملكم على أحسن ما يرام	1 2 3 4 5 6
43) آثار ارغامات عملكم على حياتكم الخاصة و الاجتماعية	1 2 3 4 5 6
44) التغيرات التي يطلب منكم اعطاؤها في عملكم	1 2 3 4 5 6
45) مجرد ظهوركم و تواجدكم	1 2 3 4 5 6
46) نقص المساندة العملية من طرف الأشخاص خارج عملكم	1 2 3 4 5 6
47) العوامل التي تتحكمون فيها مباشرة	1 2 3 4 5 6
48) وجوب تقسيم العمل و المسؤوليات بطريقة متساوية	1 2 3 4 5 6
49) حياة زوجية مع شريك (ة) هو أيضا بصدد تطوير سيرته المهنية	1 2 3 4 5 6
50) مواجهة المواقف الغامضة أو الخطيرة	1 2 3 4 5 6
51) أن تكون مجبرا على القيام بدور سلبي (كطرد شخص ما مثلا)	1 2 3 4 5 6
52) غياب أي ترقية للوضع	1 2 3 4 5 6
53) الجو و الروح المعنوية داخل المنظمة	1 2 3 4 5 6
54) الوصول إلى أقصى حد من الأداء الشخصي	1 2 3 4 5 6
55) أخذ قرارات هامة	1 2 3 4 5 6
56) صراعاتكم الشخصية مع الآخرين	1 2 3 4 5 6
57) النتائج التي تترتب عن أخطائكم	1 2 3 4 5 6
58) فرص التطور الشخصي	1 2 3 4 5 6
59) غياب الاستقرار أو المساندة في حياتكم الشخصية	1 2 3 4 5 6
60) الانشغال بالسيرة المهنية على حساب الحياة الشخصية	1 2 3 4 5 6
61) مميزات الهيئة و مشاريع المنظمة	1 2 3 4 5 6

Université d'Alger
Faculté des sciences Sociales et Humaines
Département de psychologie et des sciences de l'éducation

LES SOURCES DE PRESSION DANS VOTRE LIEU DE TRAVAIL

Presque tout peut constituer une source de pression (pour quelqu'un) à un moment donné, et chaque individu perçoit les sources de pression potentielle différemment. La personne qui affirme qu'elle subit «une pression terrible au travail en ce moment » cherche à dire qu'elle a trop de travail à faire. Mais cela ne représente qu'une partie du tableau d'ensemble.

Les éléments figurant ci-dessous sont des sources de pression potentielle. Evaluez –les, suivant la perception du niveau de pression que ceux-ci vous imposent.

Veuillez répondre en entourant le chiffre correspondant à votre réponse sur l'échelle suivante :

- une source absolument évidente	6
- une source évidente	5
- une source en général	4
- pas une source en général	3
- pas une source évidente	2
- absolument pas une source	1

1) Trop de travail à faire	6 5 4 3 2 1
2) Manque de pouvoir ou d'influence	6 5 4 3 2 1
3) Trop promu-être promu à un niveau dépassant mes capacités	6 5 4 3 2 1
4) Trop peu de travail à faire	6 5 4 3 2 1
5) Diriger ou superviser le travail d'autres personnes	6 5 4 3 2 1
6) Faire face aux problèmes intérieurs de l'entreprise	6 5 4 3 2 1
7) Emmener du travail chez soi	6 5 4 3 2 1
8) Votre niveau de rémunération (y compris les primes et avantages)	6 5 4 3 2 1
9) Vos opinions personnelles en opposition avec celles de l'organisation	6 5 4 3 2 1
10) Une promotion insuffisante : travailler à un niveau inférieur comparé à votre niveau de compétence.	6 5 4 3 2 1
11) Une orientation et un soutient adéquat de la part de vos supérieurs	6 5 4 3 2 1
12) Un défaut de communication et de consultation	6 5 4 3 2 1
13) Une difficulté à «déconnecter une fois rentrer chez vous »	6 5 4 3 2 1
14) se maintenir au niveau des techniques nouvelles,	6 5 4 3 2 1

des idées, des technologies ou des innovations ou encore des nouveaux défis.

15) Une ambiguité au sujet de la nature de votre travail	6 5 4 3 2 1
16) La qualité médiocre ou le caractère inadapté de la formation professionnelle de l'entreprise, de la formation au management	6 5 4 3 2 1
17) Assister aux réunions	6 5 4 3 2 1
18) Un manque de soutien relationnel de la part des gens du service	6 5 4 3 2 1
19) L'attitude de votre conjoint vis-à-vis de votre travail et de votre carrière.	6 5 4 3 2 1
20) Etre obligé de travailler pendant de longues heures	6 5 4 3 2 1
21) Des exigences et des tâches contradictoires ou opposées dans les fonctions que j'exerce'	6 5 4 3 2 1
22) Discrimination sourde et favoritisme latent	6 5 4 3 2 1
23) Vos tâches administratives routinières ou la « paperasserie »	6 5 4 3 2 1
24) L'incapacité à déléguer	6 5 4 3 2 1
25) La menace d'un licenciement imminent ou d'une mise à la retraite anticipée	6 5 4 3 2 1
26) La sensation d'être isolé	6 5 4 3 2 1
27) l'absence d'encouragement de la part de vos supérieurs	6 5 4 3 2 1
28) Le manque de personnel et un taux de remplacement du personnel déstabilisant.	6 5 4 3 2 1
29) Les conséquences de mon travail sur mes relations avec mon conjoint / mes enfants	6 5 4 3 2 1
30) Etre sous-estimé	6 5 4 3 2 1
31) Devoir prendre des risques	6 5 4 3 2 1
32) Devoir changer de travail afin de progresser dans sa carrière	6 5 4 3 2 1
33) Un travail trop ou peu varié	6 5 4 3 2 1
34) Travailler avec des personnes de sexe opposé	6 5 4 3 2 1
35) Evaluations inappropriées concernant mes performances personnelles	6 5 4 3 2 1
36) Les voyages d'affaire et les obligations de vivre à l'hôtel.	6 5 4 3 2 1
37) Mauvaise utilisation du temps par d'autres personnes	6 5 4 3 2 1
38) Etre seulement considéré comme le patron	6 5 4 3 2 1
39) Des perspectives de promotion incertaines	6 5 4 3 2 1
40) L'effet d'accumulation de tâches mineurs	6 5 4 3 2 1
41) L'absence de soutien affectif, psycologique de la part de personnes en dehors du travail	6 5 4 3 2 1
42) Trop peu de moyens ou de ressources financières pour mener à bien votre travail	6 5 4 3 2 1

43) Les conséquences des exigences de votre travail sur votre vie privée et sociale	6 5 4 3 2 1
44) Les modifications que l'on vous demande d'apporter dans votre travail	6 5 4 3 2 1
45) Le simple fait d'être « visible » ou « disponible »	6 5 4 3 2 1
46) Le manque de soutien d'ordre pratique de la part de personnes en dehors de votre travail	6 5 4 3 2 1
47) Les facteurs que vous ne contrôlez pas directement	6 5 4 3 2 1
48) Devoir partager le travail et les responsabilités de manière égale	6 5 4 3 2 1
49) La vie de couple avec un partenaire qui fait aussi carrière	6 5 4 3 2 1
50) Faire face à des situations ambiguës ou délicates	6 5 4 3 2 1
51) Etre obligé de remplir un rôle négatif (comme par exemple mettre quelqu'un à la porte)	6 5 4 3 2 1
52) L'absence de tout avancement potentiel	6 5 4 3 2 1
53) L'ambiance et le moral à l'intérieur de l'organisation	6 5 4 3 2 1
54) Atteindre votre limite personnelle de performance	6 5 4 3 2 1
55) Prendre des décisions importantes	6 5 4 3 2 1
56) Vos conflits de « personnalité » avec les autres	6 5 4 3 2 1
57) Les conséquences qu'impliquent vos erreurs	6 5 4 3 2 1
58) Les opportunités de développement personnel	6 5 4 3 2 1
59) l'absence de stabilité ou d'aide dans votre vie privée	6 5 4 3 2 1
60) Faire carrière au détriment de la vie privée	6 5 4 3 2 1
61) Les caractéristiques de la structure et des projets de l'organisation	6 5 4 3 2 1

جامعة الجزائر
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس و علوم التربية

ملحق رقم (03)

مـــقيـــاس المقـــاومـــة

التعليمات :

1- صف موقفا ضاغطا عشته خلال الأشهر الأخيرة (موقف قد مسك بالأخص أو أزعجك)
....
....
....
....

2- حدد شدّة الإنزعاج و التوتر الذي سببه لك هذا الموقف

منخفض ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐

3- أشر إلى كل استراتيجية من الاستراتيجيات الآتية ، إن كنت قد استعملتها أو لم تســـتعملها في مواجهة الموقف ، و من أجل ذلك لا يطلب منك إلا وضـــع علامـــة (x) أمـــام الخانـــة المناسبة المبيّنة في الجدول أدناه .

	لا	إلى حد ما لا	نعم	إلى حد ما نعم
1-وضععت خطّة عمل و اتبعتها				
2-تمنيت لو كنت أكثر قوة و أكثر تفاؤلا و حسما				
3-حدّثت شخصا عما أحسست به				
4-كافحت لتحقيق ما أردته				
5-تغيّرت إلى الأحسن				
6-تناولت الأمور واحدة بواحدة				
7-تمنيت لو استطعت تغيير ما حدث				
8-تضايقت لعدم قدرتي على تجنب المشكل				
9-ركّزت على جانب إيجابي يمكن أن يظهر فيما بعد				
10-تناقشت مع شخص لأعرف أكثر عن الموقف				
11- تمنيت لو حدثت معجزة				
12-خرجت أكثر قوة من الوضعية				

13-غيّرت الأمور حتى ينتهي كل شيء بسلام				
14- أنّبت نفسي				
15- احتفظت بمشاعري لنفسي				
16-تفاوضت للحصول على شيء إيجابي من الموقف				
17-جلست أو تخيلت مكانا أو زمانا أفضل من الذي كنت فيه				
18-حاولت عدم التصرف بتسرع أو اتباع أول فكرة خطرت لي				
19-رفضت التصديق أن هذا قد حدث فعلا				
20-أدركت بأنني سبب المشاكل				
21- حاولت عدم البقاء لوحدي				
22- فكرت في أمور خيالية أو وهمية حتى أكون أحسن				
23- قبلت عطف و تفهم شخص				
24- وجدت حلا أو حلين للمشكلة				
25- حاولت نسيان كل شيء				
26- تمنيت لو استطعت تغيير موقفي				
27-عرفت ما ينبغي القيام به و ضاعفت مجهوداتي و بذلت كل ما بوسعي للوصول إلى ما أريد				
28- عدّلت شيئا في ذاتي من أجل أن أتحمل الوضعية بشكل أفضل				
29- نقدت نفسي أو وبختها				

Université d'Alger
Faculté des sciences Sociales et Humaines
Département de psychologie et des sciences de l'éducation

Questionnaire de Coping

Instructions :

1- Décrivez une situation stressante que vous avez connue durant les derniers mois (situation que vous a particulièrement interpellé ou troublé)

....
....
....
....
....
....
....
....

2- Précisez l'intensité du malaise, du stresse , qu'a suscité chez-vous cette situation :

Bas ☐ Moyen ☐ Fort ☐

3- Indiquez pour chacune des stratégies suivantes, si oui ou non, vous l'avez utilisée pour faire face à votre problème, Pour cela, il vous suffit de cocher la case adéquate dans le tableau figurant à droite de la feuille.

	Non	Plutôt Non	Plutôt Oui	Oui
1-j'ai établi un plan d'action et je l'ai suivi				
2- j'ai souhaité être plus fort, plus optimiste et décisif				
3- j'ai parlé à quelqu'un de ce que je ressentais				
4- je me suis battu pour ce que je voulais				
5- j'ai changé positivement				
6- j'ai pris les choses une par une				
7- j'ai souhaité pouvoir changer ce qui est arrivé				
8- je me suis senti mal de ne pouvoir éviter le problème				
9- je me suis concentré sur un aspect positif qui pourrait apparaître après				
10- j'ai discuté avec quelqu'un pour en savoir plus				
11- j'ai espéré qu'un miracle se produise				
12- je suis sorti plus fort de la situation				
13- j'ai changé les choses pour que tout puisse bien finir				
14- je me suis culpabilisé				
15- j'ai contenu (gardé pour moi) mes émotions				
16- j'ai négocié pour obtenir quelque chose de la situation				
17- j'ai rêvé ou imaginé un endroit ou un temps meilleur que celui où j'étais				

18- j'ai essayé de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée				
19-j'ai refusé de croire que ça s'était réellement passé				
20- j'ai pris conscience que j'avais moi-même créé le problème				
21- j'ai essayé de ne pas m'isoler				
22- j'ai pensé à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux				
23- j'ai accepté la sympathie et la compréhension de quelqu'un				
24- j 'ai trouvé une ou deux solutions au problème				
25- j'ai essayé de tout oublier				
26-j'ai souhaité pouvoir changer les choses				
27- je savais ce qu'il fallait faire, aussi j'ai redoublé d'efforts et j'ai fait tout mon possible pour y arriver				
28- j'ai modifié quelque chose en moi afin de mieux supporter la situation				
29- je me suis critiqué(e) ou sermonné(e)				

جامعة الجزائر
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس و علوم التربية

ملحق رقم (04)

مقياس كوبر سميث (Cooper Smith) لتقدير الذات

فيما يالي مجموعة من العبارات تتعلق بمشاعرك، إذا كانت العبارات تصف ما تشعر به عادة فضع علامة (X) داخل المربع في خانات " **تنطبق علي**" ، أما إذا كانت العبارات لا تنطبق ، و لا تصف ما تشعر به عادة فضع علامة (X) داخل المربع في خانة " **لا تنطبق علي**" ، لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة و إنما الإجابة الصحيحة هي التي تعبر بها عن شعورك الحقيقي.

العبارة	تنطبق علي	لا تنطبق علي
1- لا تضايقني الأشياء .	☐	☐
2- أجد من الصعب علي التحدث أمام مجموعة من الناس .	☐	☐
3- أود لو استطعت أن أغير أشياء في نفسي .	☐	☐
4- لا أجد صعوبة في اتخاذ قرار في نفسي .	☐	☐
5- يسعد الآخرين بوجودهم معي .	☐	☐
6- أتضايق بسرعة في المنزل .	☐	☐
7- أحتاج وقتا طويلا في أن أعتاد على الأشياء الجديدة .	☐	☐
8- أنا محبوب بين الأشخاص من نفس سني .	☐	☐
9- تراعي عائلتي مشاعري عادة .	☐	☐
10- أستسلم بسرعة .	☐	☐
11- تتوقع عائلتي مني الكثير .	☐	☐
12- من الصعب جدا أن أظل كما أنا .	☐	☐
13- تختلط الأشياء كلها في حياتي .	☐	☐
14- يتبع الناس أفكاري عادة .	☐	☐
15- لا أقدر نفسي حق قدرها .	☐	☐
16- أود كثيرا لو أترك المنزل .	☐	☐
17- أشعر بالضيق من عملي غالبا.	☐	☐
18- مظهري ليس وجيها مثل معظم الناس .	☐	☐
19- إذا كان عندي شيء أريد أن أقوله فإنني أقوله عادة .	☐	☐

20- تفهمني عائلتي . | ☐ | ☐

21- معظم الناس محبوبون أكثر مني . | ☐ | ☐

22- أشعر عادة كما لو كانت عائلتي تدفعني لعمل الأشياء. | ☐ | ☐

23- لا ألقى التشجيع عادة فيما أقوم به من أعمال . | ☐ | ☐

24- أرغب كثيرا لو أكون شخص آخر . | ☐ | ☐

25- لا يمكن للآخرين الاعتماد علي . | ☐ | ☐

Université d'Alger
Faculté des sciences Sociales et Humaines
Département de psychologie et des sciences de l'éducation

TEST DE COOPER SMITH

Consigne

Dans ce qui suit, vous trouverez des phrases qui expriment des sentiments, des opinions ou des réactions.

Quand une phrase vous semble exprimer votre façon habituelle de penser ou de réagir, vous faites une croix (x) dans la case de la première colonne intitulée «me ressemble ».

Quand une phrase n'exprime pas votre façon de penser ou de réagir, vous faites une croix (x) dans la case de la colonne intitulée «ne me ressemble pas ».

Il n'existe pas de bonne réponse ou de mauvaise réponse. La bonne réponse est celle à travers laquelle vous exprimez véritablement vos sentiments

	me ressemble	me ressemble pas
1- Les choses ne me dérangent pas		
2- Je trouve très pénible d'avoir à prendre la parole en groupe		
3- J'aurais aimé pouvoir changer les choses		
4- J'arrive à prendre des décisions sans trop de difficulté		
5- En s'amuse bien en ma compagnie		
6- Je me fais rapidement contrarié chez moi		
7- Je mets longtemps à m'habituer à quelque chose de nouveau		
8- Je suis très apprécié par les personnes de mon âge		
9- Ma famille prête généralement attention à ce que je ressens		
10- Je cède très facilement		
11- Ma famille attend trop de moi		
12- C'est très dur de rester moi même		
13- Tout est confus et embrouillé dans ma vie		
14- Généralement les autres adoptent mes idées		
15- J'ai une mauvaise opinion de moi-même		
16- J'ai très envie de quitter la maison		
17- Je me sens souvent mal à l'aise dans mon travail		
18- Je trouve que j'ai un physique moins agréable que la plupart des gens		
19- Quand j'ai quelque chose à dire, en général je le dis		
20- Ma famille me comprend bien		
21- La plupart des gens son mieux aimés que moi		
22- J'ai généralement l'impression d'être poussé par ma famille a faire les choses		
23- Généralement je ne trouve pas d'encouragement dans ce que je fais		
24- J'aimerais bien être quelqu'un d'autre		
25- Les autres ne peuvent pas compter sur moi		